STUDIA i MONOGRAFIE
Nr 51

Halina Sobocka-Szczapa

ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI WIEDZY W PROCESACH LIFELONG LEARNING

Łódź 2014

Całkowity koszt wydania publikacji
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Recenzent: prof. dr hab. Jerzy Różański
Skład, redakcja i korekta techniczna: Jadwiga Poczyczyńska
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by: **Społeczna Akademia Nauk**

ISBN: 978-83-62916-92-4

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
tel. 42 67625 29 w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja elektroniczna

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE 7

Rozdział I. FUNKCJA PERSONALNA – ZAGADNIENIA WPROWADZAJĄCE ... 19

1. Charakterystyka funkcji personalnej 19

2. Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi/ funkcji personalnej 29

3. Elementy funkcji personalnej 46

3.1. Planowanie zasobów ludzkich 47

3.2. Nabór pracowników (rekrutacja i selekcja) 54

3.3. Ocena pracowników 72

3.4. Motywowanie pracowników 88

3.5. Szkolenia i doskonalenie pracowników 103

Rozdział II. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PODMIOTACH GOSPODARCZYCH 113

1. Zarządzanie wiedzą – zarys problemu 113

2. Związki zarządzania wiedzą z funkcją personalną 140

3. Determinanty zarządzania wiedzą 157

3.1. Uwarunkowania demograficzne 159

3.1.1. Starzenie się społeczeństwa 159

3.1.1.1. Liczba ludności w wieku 45+ 160

3.1.1.2. Struktura demograficzna populacji w wieku 45+ 161

3.1.1.3. Rozmieszczenie ludności w wieku 45+ według województw 166

3.1.1.4. Ludność w wieku 45+ w świetle prognoz demograficznych 170

3.1.2. Sytuacja młodzieży w Polsce 174

3.1.2.1. Populacja młodzieży 176

3.1.2.2. Młodzież na rynku pracy 181

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

3.2. Uwarunkowania ekonomiczne 194
3.2.1. Przewaga konkurencyjna 195
3.2.2. Wykorzystanie ICT w przedsiębiorstwach 199
3.2.2.1. Bariery wdrażania ICT w przedsiębiorstwach 203
3.2.2.2. ICT a zarządzanie wiedzą w firmach 206
3.3. Uwarunkowania społeczne 208
3.4. Uwarunkowania instytucjonalne 217
3.4.1.Uwarunkowania instytucjonalne o charakterze wewnętrznym 217
3.4.2. Uwarunkowania instytucjonalne o charakterze zewnętrznym 225

Rozdział III. KSZTAŁCENIE USTAWICZNE PRACOWNIKÓW – WYNIKI BADAŃ 233

1. Proces kształcenia w polskich przedsiębiorstwach 235
2. Główne determinanty kształcenia ustawicznego w podmiotach gospodarczych 244
2.1. Czynniki sprzyjające kształceniu ustawicznemu pracowników 244
2.2. Bariery kształcenia ustawicznego pracowników 252
2.3. Ocena systemu szkoleniowego pod względem prawnym 265
3. Finansowanie działań edukacyjnych 271
3.1. Rola pracodawców w finansowaniu działań edukacyjnych 271
3.2. Rola pracowników w finansowaniu działań edukacyjnych 277
3.3. Rola środków publicznych we wspieraniu działań edukacyjnych 279
4. Sposoby organizacji pracy podczas nauki w podmiotach gospodarczych 285
5. Rola kształcenia pracowników w procesach kadrowych 286

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Rozdział IV. INSTRUMENTY WSPIERAJĄCE KSZTAŁCENIE USTAWICZNE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI 289

1. Zakładowy fundusz szkoleniowy jako instrument wspierający kształcenie ustawiczne pracowników 291

1.1. Wyniki badań w przedsiębiorstwach posiadających ZFS 292
1.1.1. Przedsiębiorstwa posiadające ZFS od 2004 r. 295
1.1.2. Przedsiębiorstwa deklarujące posiadanie funduszu szkoleniowego przed 2004 r. 313
1.2. Ocena pomocy publicznej przez pracodawców posiadających ZFS lub fundusz szkoleniowy 333
1.3. Wyniki badań w przedsiębiorstwach nieposiadających ZFS 335

2. Urlopy szkoleniowe i zwolnienie z części lub całości dnia pracy ... 340

2.1. Skłonność do udzielania urlopów szkoleniowych 342
2.2. Zwolnienie z części lub całego dnia pracy 352
2.3. Ocena zmian przepisów prawnych 356

3. Prognozowanie zapotrzebowania na pracowników, jako czynnik wspierający zarządzanie wiedzą 362

ZAKOŃCZENIE 376

BIBLIOGRAFIA 403
Książki i artykuły 403
Zwarte publikacje dostępne w Internecie 418
Strony internetowe 419
Materiały i opracowania statystyczne 420
Akty prawne 420

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

WPROWADZENIE

We współczesnych gospodarkach podstawowe znaczenie – w związku z wyczerpywaniem się innych zasobów kapitałowych, a zwłaszcza naturalnych – ma wiedza, która stanowi o wartości kapitału ludzkiego, wykorzystywanego w organizacjach. Bardzo często w związku z tym spotykamy się obecnie z określeniem gospodarka oparta na wiedzy, co oznacza m.in. zdolność gospodarki do absorbowania i równocześnie generowania procesów, związanych z kształtowaniem kompetencji zasobów ludzkich. Wiedza jest bowiem zarówno produktem, jak i czynnikiem napędzającym gospodarkę, wymagającym jednak ciągłego procesu uczenia się zarówno od jednostki, jak i firmy, które powinno przyczyniać się również do kształtowania umiejętności przetwarzania wiedzy i jej efektywnego wykorzystania[1]. W niektórych opracowaniach podkreśla się wprost, że gospodarka oparta na wiedzy jest modelem współczesnego rozwoju gospodarek[2].

Nieco więcej dyskusji budzi natomiast sposób definiowania gospodarki opartej na wiedzy, ponieważ w tym przypadku nie należy ograniczać się wyłącznie do tego, w oparciu o jakie determinanty taka gospodarka działa, ale dążyć do rozpoznania wszystkich źródeł, które wpływają na taki sposób gospodarowania. Uznaje się zatem, że definicja, która sformułowana została przez A. Kuklińskiego, charakteryzująca gospodarkę opartą na wiedzy, jako bazującą na innowacjach, jest zbytnim

[1] G. Wronowska, G*ospodarka oparta na wiedzy jako etap ewolucji współczesnej gospodarki*, http://www.konferencja.edu.pl/ref8/pdf/pl/Wronowska-Krakow.pdf

[2] M. Niklewicz-Pijaczyńska, *Od koncepcji gospodarki opartej na wiedzy do nowej strategii rozwoju UE 2020*, http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/35524/021.pdf, s. 444.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

uproszczeniem[3]. Nie wpływa ona bowiem właśnie na identyfikację zakresu działań podmiotów gospodarczych (finansowych, intelektualnych), których pierwotnym źródłem i równocześnie efektem jest wiedza, stanowiąca podstawę formułowania nowych rozwiązań, procesów, czy produktów. Znacznie bardziej spójną z zasadami działania gospodarki opartej na wiedzy jest w związku z tym definicja zaproponowana przez OECD, która definiowała taką gospodarkę w kontekście pierwotnego bodźca prowadzącego do zmian w strukturze gospodarki oraz działających w niej podmiotów. Zgodnie z tą definicją, model gospodarki opartej na wiedzy bazuje w sposób bezpośredni na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystaniu wiedzy i informacji. Uszczegółowienie tej definicji, podkreślające to, że wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa, świadczy o konieczności kompleksowego rozumienia takiego sposobu gospodarowania, nieograniczającego się wyłącznie do wąskiego odcinka przemysłu wysokiej technologii, czy też na technologii informacji i komunikacji. Tak szeroko sformułowana definicja stwarza bowiem ramy dla analizy całego spektrum opcji w zakresie polityki edukacyjnej oraz polityki obejmującej infrastrukturę informacyjną i systemy innowacji, których zadaniem jest promowanie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Podkreśla ona także rolę lepszej koordynacji pomiędzy działalnością rządu, sektora prywatnego oraz społeczeństwa obywatelskiego, jako czynnika wzmocnienia konkurencyjności oraz przyspieszenia rozwoju gospodarczego i społecznego" [4].

Równie szeroko definiuje gospodarkę opartą na wiedzy P. Drucker, któremu przypisuje się równocześnie sformułowanie tego terminu. Jego zdaniem gospodarkę taką tworzą trzy zjawiska, a mianowicie porządek ekonomiczny, społeczny oraz system. Porządek ekonomiczny powinien wpływać na to, aby wiedza, a nie praca, surowce, czy kapitał, była kluczowym zasobem. Porządek społeczny powinien doprowadzić do sytu-

[3] A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001, s. 15.

[4] OECD – World Bank Institute, Korea and the Knowledge Based Economy. Making the Transition. Paris 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

acji, w której nierówność społeczna oparta na wiedzy stanowiłaby główne wyzwanie, zaś system (rząd) generować powinien sposoby rozwiązywania problemów ekonomicznych i społecznych[5].

Podobnie wyraźne podkreślenie znaczenia wiedzy miało miejsce w przypadku definicji, sformułowanej przez A. K. Koźmińskiego. Uznał on, że gospodarka oparta na wiedzy to taka, w której działa wiele przedsiębiorstw, opierających swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy, przy czym podkreślił również, że tego rodzaju działania mogą dotyczyć różnych typów podmiotów, a mianowicie państwa, władz lokalnych, przedsiębiorstw, jak również środowisk intelektualnych i akademickich[6].

W innych definicjach gospodarki opartej na wiedzy podkreślane było również m. in. znaczenie nadrzędności struktury ekonomicznej, która zasilana przez innowacje w zakresie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (ICT), umożliwia przyspieszenie wzrostu wydajności, a tym samym tempa wzrostu gospodarczego (M. Piątkowski)[7], znaczenie tworzenia, przyswajania, przenoszenia i wykorzystywania wiedzy przez przedsiębiorstwa, społeczności i osoby fizyczne dla szybszego rozwoju gospodarczego (C. Dahlman, T. Andersson)[8] oraz znaczenie innowacyjnych pomysłów i technologii zawartych w produktach i usługach dla tworzenia miejsc pracy i podwyższania standardu życia (D. Atkinson, R. H. Court)[9].

---

[5] P.F. Drucker, *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly" 1994; P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa, 1999.

[6] K. Koźmiński, *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy?*, (w:) Strategia rozwoju polski u progu XXI wieku, Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 plus, PAN, Warszawa 2001; A.K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, WSPiZ, Warszawa 2002.

[7] M. Piątkowski, *Infrastruktura instytucjonalna „nowej gospodarki" a rozwój krajów posocjalistycznych*, WSPiZ, Warszawa 2002.

[8] C. Dahlman, *T. Andersson (Ed.),* Korea and the KnowledgeBased Economy. Making the Transition. Information Society, OECD, World Bank Institute 2000.

[9] D. Atkinson, R. H. Court, *The New Economy Index: Understanding America's Economic Transformation*, Progressive Policy Institute, November 1998.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Niezależnie od różnorodności elementów gospodarki opartej na wiedzy, na które zwraca się uwagę w literaturze przedmiotu, gospodarka ta opiera się na czterech głównych filarach[10]:

- otoczenie instytucjonalno-prawne (ang. *economic incentive & institutional regime*), oznaczające przede wszystkim likwidację barier rynkowych i stymulowanie przedsiębiorczości;
- systemy innowacji, oznaczające tworzenie możliwości finansowych, prawnych i administracyjnych sprzyjających innowacyjności[11];
- infrastruktura informacyjna lub rozwój teleinformatyki;
- edukacja i szkolenia (ang. *education & training*), oznaczające inwestycje w kapitał ludzki.

W ramach tego ostatniego filaru, występuje bardzo często kształcenie ustawiczne, uważane niejednokrotnie za piąty filar gospodarki opartej na wiedzy. Ponadto w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy można wyodrębnić powiązane ze sobą fazy. Są to[12]:

- faza wzrastającego znaczenia informacji i powszechnego stosowania technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, które pozwalają na skuteczniejsze organizowanie wszelkich procesów w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w zakresie transferu i wymiany informacji;
- faza skróconego cyklu życia wyrobów i technologii, wykorzystania technologii pozwalających proponować klientom szerszą gamę produktów wytwarzanych w krótkich seriach; faza ta obejmuje także wzrost aktywności klientów w wyrażaniu swoich indywidualnych upodobań oraz wzrost znaczenia tzw. ,,miękkiej" strony produktów, które wymagają zupełnie nowego rodzaju wiedzy o zmianach na rynku, o gustach, wartościach i stylu życia;
- faza kształtowania się ,,niematerialności" gospodarki, wzrostu znaczenia strony popytowej gospodarki i wpływu na nią klientów, co

[10] Ich rodzaj oraz zakres zostały sformułowane przez Bank Światowy. Por. K. Piech, *Rynki kapitałowe w gospodarce opartej na wiedzy w Polsce i w Zachodniej Europie*, http://akson.sgh.waw.pl/~kpiech/text/2004-szczecin-GOWkapital.pdf, s. 5.

[11] O systemie innowacyjności, jako o filarze gospodarki opartej na wiedzy pisała A. Zorska. Por. A. Zorska, *Narodowy system innowacyjności jako filar gospodarki opartej na wiedzy*, http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/kwartalnik/archiwum/Documents/AZorska10a.pdf

[12] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 19.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w konsekwencji powoduje wzrost znaczenia marketingu, badania klientów i projektowania produktów według upodobań klientów i prowadzi do zwiększania się przewagi konkurencyjnej;
- faza wzrostu gospodarki sieciowej, zwłaszcza sieci powiązań między ludźmi, które wprawdzie nie są niezbędne dla rozwiązywania problemów, ale kiedy występuje specjalizacja i połączenie różnych postaci wiedzy, są konieczne i decydujące o przewadze konkurencyjnej.

Praktycznym przejawem prób realizacji gospodarki opartej na wiedzy były założenia tzw. Strategii Lizbońskiej (marzec, 2000). Poprzez realizację jej założeń, gospodarka krajów Unii Europejskiej miała się stać najbardziej konkurencyjną, dynamiczną gospodarką świata, opartą na wiedzy, a dzięki temu zdolną do trwałego, zrównoważonego rozwoju i tworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy. Strategia ta miała być odpowiedzią na zahamowanie gospodarcze Unii, która w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi Ameryki Północnej, z ich gospodarką opartą na nowoczesnych technologiach i innowacyjnym otoczeniu biznesowym, pozostawała daleko w tyle. W realizacji zarysowanych w Strategii Lizbońskiej celów pomóc miały również liczne działania systemowo-regulacyjne. Można również przyjąć, że Strategia miała być zrealizowana na trzech płaszczyznach: gospodarczej, społecznej i ekologicznej, przy czym ten ostatni obszar w takim wymiarze pojawił się po raz pierwszy i był odzwierciedleniem zrównoważonego rozwoju Europy. Pomimo jednak podjętych działań, dystans rozwojowy pomiędzy gospodarką Unii Europejskiej i USA powiększył się, co było przede wszystkim konsekwencją braku skuteczności w prowadzonych działaniach, a głównie słabości przywództwa politycznego, braku akceptacji społecznej, zbytniego rozczłonkowania celów i priorytetów, sprzeczności interesów, itp.[13].

Konsekwencją braku spodziewanych efektów Strategii Lizbońskiej oraz pojawienie się międzynarodowego kryzysu gospodarczego sprawiło, że Komisja Europejska zdecydowała się na kolejny ruch, w celu przełamania impasu rozwojowego. Po przeprowadzeniu międzynarodowych konsultacji, w marcu 2010 r. ogłoszona została nowa strategia, nazywana

[13] M. G. Woźniak, *Model spójności społeczno-ekonomicznej Unii Europejskiej. Wnioski dla Polski*, www.univ.rzeszow.pl/nauka/konferencje/nierownosci2007_UR_Konfer_07_ref_1.pdf.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Strategią 2020[14]. Opiera się ona na trzech fundamentach, a mianowicie działaniach, związanych z szeroko pojętym kapitałem intelektualnym, rozwojem zrównoważonym oraz wzmocnieniem rynku pracy i spójności społeczno-ekonomicznej. Każdy z powyższych fundamentów zawiera w sobie podjednostki stanowiące jego bazę (tzw. inicjatywy przewodnie).

W ramach kapitału intelektualnego, którego znaczenie dla prowadzenia w przedsiębiorstwach zarządzania wiedzą jest najważniejsze, inicjatywy przewodnie stanowią innowacje, edukacja oraz rozwój sieci informatycznej. Zakładana jest w tej dziedzinie poprawa warunków ramowych i dostępu do źródeł finansowania w celu wzmocnienia łańcucha innowacji i zwiększenia poziomu inwestycji z nimi zawiązanymi, intensyfikacja współpracy pomiędzy nauką a praktyką tak, aby powstające w jej wyniku innowacje były produktem w znaczeniu rynkowym, poprawa efektywności systemu edukacyjnego i międzynarodowej atrakcyjności szkolnictwa wyższego (program „Młodzież w drodze") oraz upowszechnienie dostępu do szerokopasmowych łączy internetowych i czerpanie korzyści z jednolitego rynku cyfrowego nie tylko przez przedsiębiorstwa, ale również gospodarstwa domowe.

Powyższa, z konieczności ogólna charakterystyka gospodarki opartej na wiedzy – wydaje się – stanowi uzasadnienie dla podjętej w książce problematyki. Zarządzanie wiedzą, realizowane, jako element funkcji personalnej może być bowiem jedną z najważniejszych determinant kształtowania pozycji konkurencyjnej podmiotów gospodarczych. W dobie globalizacji, wykorzystując dynamiczne zarządzanie, w tym zarządzanie wiedzą, podmioty mogą stać się prekursorami w wykorzystaniu skumulowanych umiejętności organizacji i pracowników w zakresie tworzenia, nabywania i rozprzestrzeniania wiedzy. Taki stan rzeczy wymuszany jest przez nieustanny wzrost konkurencyjności i przedsiębiorczości podmiotów gospodarczych. Ich postawa, zorientowana na odkrywanie i wykorzystanie szans, której towarzyszy otwartość na zmiany i innowacyjność, wiąże się coraz częściej z umiejętnością wykorzystania wiedzy i dlatego przyjmuje postać przedsiębiorczości intelek-

[14] Strategia UE 2020, http://www.ukie.gov.pl.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

tualnej. Obecnie do kluczowych czynników organizacji zorientowanej na rozwój należą[15]:

- atrakcyjny dla klientów profil produkcji wyrobów i usług,
- równanie do najlepszych w branży,
- trafna i konsekwentna strategia kształtowania kapitału ludzkiego,
- innowacyjna strukturyzacja systemu pracy,
- perfekcyjne przygotowanie zmian strukturalnych,
- nowoczesne systemy informacyjne,
- permanentna edukacja uczestników organizacji,
- styl kierowania kreujący postawy przedsiębiorcze,
- właściwe proporcje doboru kadr z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy.

Dobrze zarządzać wiedzą może jedynie organizacja inteligentna, czyli posiadająca nie tylko zdolności do osiągania wysokich wskaźników przedsiębiorczości i wzrostu ekonomicznego, ale także kreatywna w zakresie dostosowywania się do otoczenia, innowacyjna i produktywna – zdolna do ciągłego uczenia się, doskonalenia i twórczych zmian (ang. *continuous improvement*). Przedsiębiorstwo uczące się umożliwia naukę wszystkim swoim pracownikom, ale jej efekty mogą zostać zmarnowane, jeśli nie będą wykorzystane na poziomie całej organizacji. Tym bardziej jest to ważne, że większość starań, dotyczących budowy przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest zdominowana przez wątki ekonomiczne. Dlatego też, aby przedsiębiorstwo mogło rzeczywiście korzystać z posiadanej wiedzy i dzięki niej rozwijać się i zdobywać przewagę konkurencyjną, wiedza jednostek powinna stać się wiedzą przedsiębiorstwa. Do takiego zaś stanu rzeczy może jedynie doprowadzić sprawnie funkcjonujący proces zarządzania wiedzą.

Znaczenie zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach jest również wynikiem pojawienia się osób, mających tak unikalny poziom wiedzy, że decydują one zazwyczaj o powodzeniu działań organizacji. Są oni określani mianem pracowników wiedzy (ang. *knowledge worker*).

[15] A. Sajkiewicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku*, (w:) M. Juchnowicz (red.), Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, Poltext, Warszawa 2004, s. 14-15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Sformułowania tego użył po raz pierwszy P. Drucker[16]. Generalnie określenie to dotyczy pracowników, posiadających nie tylko formalnie potwierdzone wykształcenie, najczęściej wyższe, ale również charakteryzujących się umiejętnością szybkiego rozwiązywania problemów oraz kompetencjami technicznymi[17]. To właśnie tacy pracownicy są predestynowani w organizacjach do tworzenia i upowszechniania wiedzy i informacji[18], czyli w procesach zarządzania wiedzą stanowią oni główne ogniwo sukcesu firmy. Należałoby przy tym podkreślić, że obecnie zidentyfikowane grupy pracowników są tak liczne i zróżnicowane wewnętrznie, iż trudno byłoby dokonać jednoznacznego ich podziału na pracowników wiedzy i innych zatrudnionych. Dlatego też w literaturze przedmiotu pojawiają się również opinie, że pracownikami wiedzy są wszyscy członkowie organizacji. Takie podejście reprezentują między innymi G. Krough, K. Ichijo i G. Nonaka, którzy twierdzą, że bycie pracownikiem wiedzy wynika z człowieczeństwa, a więc jest cechą charakterystyczną każdego pracownika. Praca z wiedzą nie jest więc przywilejem pewnych kategorii pracowników, a ograniczanie się do wąskiego grona pracowników może stanowić barierę rozwoju organizacji. Zarządzanie wiedzą musi być w związku z tym nastawione na wydobywanie umiejętności tworzenia wiedzy z wszystkich pracowników[19]. Jest ono pozytywnie skorelowane z pojawieniem się grupy pracowników wiedzy, ponieważ im mocniej struktura tych procesów opiera się na wiedzy, informacji i kompetencjach, tym częściej miejsce pracownika tradycyjnego zajmuje pracownik wiedzy. Menedżerowie i pracodawcy potrzebują

[16] Por. P. Drucker, *Landmarks of Tomorrow*, Harper & Row, Virginia 1959.

[17] Na temat zdefiniowania pracowników wiedzy wypowiadali się m.in. W. M. Grudzewski, I. Hejduk oraz T. H. Davenport, N. Beck, M. Morawski. Por. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie technologiczne wyzwaniem XXI wieku*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 11; T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 24; M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 43; M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji" 2003, nr 1, s. 19.

[18] E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, (w:) A. Stabryła (red.) Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym, Wyd. EJB, Kraków 2002, s. 679.

[19] G. Krough, K. Ichijo, I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press 2000, s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

twórców, dystrybutorów, lokalizatorów, eksploratorów, administratorów i innych fachowców, którzy w sposób profesjonalny operują kapitałem intelektualnym, tworzonym i pozyskiwanym na rzecz danej organizacji[20], przyczyniając się w ten sposób do podwyższenia efektywności funkcjonowania całego systemu. Pracownicy są w związku z tym raczej nośnikami kapitału, a nie pracy[21], natomiast produktywność tego kapitału i zwrot z inwestycji dołączają do grupy najważniejszych problemów stojących przed zarządzaniem zasobami ludzkimi.

W publikacji przyjęte zostało właśnie tego rodzaju założenie. Jest ono konsekwencją obserwacji, prowadzonych w czasie badań, wskazujących w sposób bezpośredni na takie traktowanie przez pracodawców zatrudnionych przez nich członków załogi. Zmiany dokonujące się w strukturze zatrudnienia sprawiły, że najliczniejszą grupą osób aktywnych zawodowo stali się pracownicy wiedzy. Występuje w związku z tym konieczność zmiany dotychczasowej filozofii zarządzania ludźmi oraz modyfikacja używanych metod, co jest konsekwencją traktowania pracowników – zwłaszcza wiedzy – jako składnika aktywów, które muszą być powiększane, a nie źródła kosztów[22].

Podobnie należałoby odnieść się do pozyskiwania talentów. Jednak w tym przypadku niezbędne jest zaznaczenie, że zdecydowanie nadużyciem byłoby przyjęcie założenia, że wszyscy pracownicy to talenty. Oznaczałoby to bowiem, że konieczne byłoby skoncentrowanie programów zarządzania talentami na całej ich zbiorowości. Obiektywne uwarunkowania wskazują jednak na to, że zarządzaniem talentami zazwyczaj obejmuje się 5–10% wszystkich zatrudnionych w organizacji[23]. Taka jest przeciętnie skala zjawiska, gdzie jako talent traktuje się wybitne uzdolnienia, które odpowiednio wykorzystane dają człowiekowi ponadprzeciętne możliwości (zdolności twórcze, zdolności percepcyjne, zdol-

[20] M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, (w:) K. Perechuda (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2005, s. 205.

[21] P.F. Drucker, *They're Not Employees, They're People*, „Harvard Business Review", luty 2002, s. 76.

[22] P. F. Drucker, *Zarządzanie XXI w. - wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 152.

[23] S. Borkowska, *Kilka refleksji tytułem wstępu*, (w:) S. Borkowska (red.), Zarządzanie talentami, IPiSS, Warszawa 2005, s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ności do przetwarzania i przechowywania informacji, zdolności konceptualne, zdolności manualne, zdolności emocjonalne – w tym automotywacja i przywództwo, odporność na stres itp.).

Pojawienie się nowych jakościowo cech pracowników, skutkuje powstaniem ich nowej kategorii – pracowników wiedzy – przyczynia się do powstawania trudności w realizowaniu funkcji personalnej. Należą do nich głównie:

- wzrastające koszty rekrutacji, wywołane dużą mobilnością;
- zwiększenie oczekiwań wobec pracodawcy[24];
- specyfika oceny pracowników (jakościowy charakter kryteriów, specyficzna kategoria wydajności pracy i kosztów[25]);
- skuteczne motywowanie i dzielenie się wiedzą[26].

Tym niemniej pozyskiwanie pracowników wiedzy jest obecnie koniecznością dla wszystkich organizacji, a zarządzanie nimi – wyzwaniem, ponieważ pracownicy ci są świadomi, że dla organizacji stanowią cenny kapitał ludzki, cechujący się dużym stopniem zindywidualizowania i niepowtarzalności, co jest ważne zwłaszcza w warunkach braku ciągłości i stale postępujących zmian społeczno-gospodarczych, w których wzrasta rola wiedzy.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, celem głównym niniejszego opracowania jest prezentacja problematyki zarządzania wiedzą oraz jego powiązań z zarządzaniem personelem. Wydaje się, że w XXI w. niezbędne jest wewnętrznie spójne realizowanie działań, mieszczących się w obu zakresach zarządzania. Osiągnięciu celu głównego służy zrealizowanie następujących celów szczegółowych, polegających na identyfikacji:

- związków zarządzania wiedzą z funkcją personalną,
- determinant zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach,
- skłonności pracodawców do uczestnictwa w procesach kształcenia pracowników,

---

[24] T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 26.

[25] P. F. Drucker, *Zarządzanie XXI w.– wyzwania,* MT Biznes, Warszawa 2009, s. 152–153.

[26] E. Krok, *Kluczowe aspekty zarządzania wiedzą,* Studia i materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, 2007, nr 8, s. 93–94.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

– zakresu stosowania instrumentów, wspomagających kształcenie ustawiczne pracowników.

W trakcie przeprowadzonych analiz, weryfikacji zostaną poddane następujące hipotezy badawcze:

1. W funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych prowadzenie działań z zakresu zarządzania wiedzą jest obiektywną koniecznością z uwagi na występujące trudności w doborze kadr na oferowane stanowiska pracy.
2. Działania realizowane w ramach zarządzania personelem powinny/muszą uwzględniać zarządzanie wiedzą, ponieważ pojawia się ono w wielu elementach funkcji personalnej.
3. Determinanty zarządzania wiedzą mają charakter zróżnicowany i obejmują czynniki związane zarówno z otoczeniem, jak i sytuacją, występującą w samej organizacji.
4. Kształcenie pracowników, jako element zarządzania wiedzą, nie jest działaniem powszechnym wśród pracodawców, tym niemniej uznawane jest za główny czynnik kształtujący przewagę konkurencyjną organizacji.
5. Pracodawcy w ograniczonym stopniu korzystają z instrumentów wspierających kształcenie pracowników.

Opracowanie składa się z czterech rozdziałów, wstępu i zakończenia. W rozdziale pierwszym, na podstawie literatury przedmiotu, scharakteryzowane zostało pojęcie funkcji personalnej, jej modele i elementy. Charakterystyka tych ostatnich miała przede wszystkim za zadanie wskazanie możliwości przeprowadzenia analizy powiązań między zarządzaniem kadrami a zarządzaniem wiedzą w kolejnym rozdziale. Równocześnie tam, gdzie było to możliwe przytoczone zostały wyniki przeprowadzonych badań ilościowych, umożliwiających ocenę sposobu prowadzenia takich działań.

W rozdziale drugim zajęto się teoretyczną prezentacją pojęcia zarządzanie wiedzą. Omówione zostały definicje i różnorodne ujęcia tego procesu, związane z charakterem modeli, opracowanych w literaturze przedmiotu. Dokonano także szczegółowego opisu determinant zarządzania wiedzą, przytaczając również dane statystyczne. Zmieniające się otoczenie, nieustający rozwój techniki i technologii, pojawienie się coraz to nowszych form i tendencji w prowadzeniu działalności gospodarczej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

powodują, że zarządzanie wiedzą nabiera coraz większego znaczenia dla działania podmiotów gospodarczych, a tym samym wpływa na konieczność powiązania ze strategicznymi kierunkami rozwoju organizacji. Tym bardziej jest to ważne, że wiedza w XXI w. stanowi – jak powszechnie się uważa – strategiczny zasób każdego przedsiębiorstwa, ważny z punktu widzenia jego rozwoju i tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Rozdziały trzeci i czwarty mają charakter empiryczny i pokazują wyniki przeprowadzonych badań, uwzględniających opinie pracodawców, odnoszące się zarówno do uczestnictwa w procesach kształcenia pracowników, jak i korzystania z instrumentów, wspierających tego rodzaju działania. Przedmiotem analizy były badania ilościowe i jakościowe, umożliwiające zweryfikowanie postaw pracodawców również w oparciu o ich deklaracje.

Opracowanie zakończone jest wnioskami. Dokonano także próby sformułowania rekomendacji, mających na celu wzmocnienie zainteresowania pracodawców działaniami z zakresu zarządzania wiedzą, przy uwzględnieniu dostępnej wiedzy o możliwościach stosowania różnego rodzaju postępowań, wpływających na zwiększenie efektywności funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

Opracowanie jest podsumowaniem dorobku naukowo-badawczego Autorki w zakresie zarządzania wiedzą oraz rynku pracy. Wydaje się, że tego rodzaju powiązanie może stanowić przesłankę dla zwiększenia skuteczności zarządzania wiedzą, jak również poprawy sytuacji na rynku pracy. Prawidłowe gospodarowanie wiedzą w organizacji może być czynnikiem warunkującym racjonalne zarządzanie kadrami, łatwiejsze realizowanie funkcji personalnej, jak również wpływać na zwiększenie spójności między kompetencjami pracowników (zwłaszcza nowych) i oferowanymi przez pracodawców miejscami pracy. Dotyczyć to może zwłaszcza tych czynności, które wpływają na wydłużanie okresu planowania zapotrzebowania na pracowników, które powinno znaleźć odzwierciedlenie w zmieniającej się strukturze systemu edukacji.

W publikacji wykorzystana została literatura przedmiotu, jak również fragmenty opracowań, analizujących wyniki badań pierwotnych, przeprowadzonych na potrzeby różnych projektów, które opracowane zostały przez Autorkę.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Rozdział I.
FUNKCJA PERSONALNA – ZAGADNIENIA WPROWADZAJĄCE

1. Charakterystyka funkcji personalnej

Polityka personalna, nazywana również kadrową, jest jednym z elementów strategii, wyznaczanej przez przedsiębiorstwo. Składają się nas nią procedury i zwyczaje, dotyczące postępowania z pracownikiem[27]. Polityka ta powinna zapewniać zaspokojenie potrzeb, ambicji i aspiracji zawodowych, jednocześnie realizując cele i zadania przedsiębiorstwa. Polityka personalna wyznacza ogólne kierunki działania funkcji personalnej, która z kolei utożsamiana jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jest to ogólna filozofia organizacji, dotycząca potencjału społecznego, sformułowana na wysokim poziomie abstrakcji[28]. Autorzy opisujący funkcję personalną używają przeważnie określeń: kierowanie, zarządzanie personelem, zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim, zarządzanie potencjałem ludzkim. W związku z tym, że polityka kadrowa wskazuje na zakres zadań realizowanych w ramach zarządzania kadrami (funkcji personalnej), jej podstawowymi elementami są: planowanie zapotrzebowania na personel, tworzenie kadrowej bazy danych (sposoby rekrutacji pracowników, system podnoszenia kwalifikacji oraz sposoby oceny pracy pracownika), system motywacyjny, ze szczególnym uwzględnieniem zasad wynagradzania personelu, stan i struktura zatrudnienia, integracja załogi oraz regulamin organizacyjny. Zakres funkcji personalnej obejmuje zatem czynności mające charakter wykonawczy, regulacyjny i doradczy w ramach powyższych elementów.

---

[27] A. Pocztowski, Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 57.

[28] http://www.zarzadzanie.xcq.pl/temat/funkcja-personalna.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Uznając, że powyższe argumenty mogą stanowić przesłankę do traktowania polityki personalnej, jako ogólnych założeń, szczegółowo rozwiązywanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, niezbędne wydaje się przybliżenie sposobu postępowania w ramach wyróżnionych wcześniej jej elementów.

Genezę pojęcia Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL, ang. HRM – *human resources management*) należy rozpatrywać w kontekście zmian przebiegu funkcji personalnej w firmach. Można w związku z tym wyróżnić kilka etapów rozwoju tego pojęcia, których wyznacznikiem było wzbogacanie jego zawartości. Podstawowe znaczenie w tym zakresie na początku miał m. in. rozwój podstawowych świadczeń, który charakterystyczny był w końcu XIX wieku. Do okresu II wojny światowej działanie zarządzania kadrami wzbogacone zostało o świadczenia socjalne. Z biegiem lat zarządzanie personelem rozszerzono o podstawowe szkolenia i porady dla pracowników, zaś w latach czterdziestych i pięćdziesiątych XX wieku zasadniczy wpływ miała w dużym tempie rozwijająca się kadra pracownicza, której obowiązki obejmowały: rekrutację, selekcję, szkolenia dla nowych pracowników oraz zarządzanie wynagrodzeniami. Równocześnie wzrastała liczba specjalistów, zajmujących się szkoleniami w przedsiębiorstwach, oceną pracy oraz planowaniem zatrudnienia. W latach 80. na kształt zarządzania kadrami miało natomiast wpływ powstawanie związków zawodowych, które miały na celu reprezentowanie pracowników i dbanie o ich poprawne stosunki interpersonalne z pracodawcami. Ponadto duży nacisk skierowany był na programy doszkalające oraz systemy motywacji i oceny pracowniczej. Co się tyczy lat 90. – to zarządzanie zasobami ludzkimi kształtowało się przede wszystkim pod wpływem stopniowej dominacji pracy zespołowej oraz zaangażowania, jako warunku niezbędnego dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, postępującej standaryzacji norm oraz systemów szkoleń, spowodowanej łączeniem się przedsiębiorstw. Na rozwój współczesnego ZZL miały ponadto wpływ oprócz socjologii, psychologii oraz etyki również szkoły zarządzania. Wprowadziły one np.: „zasadę związku wydajności pracy z płacą, metody optymalizacji pracy fizycznej, zagadnienia kierowania oraz przywództwa organizacyjnego, analizę procesów i relacji społecznych w organizacjach, pracę zespołową". Warto

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

podkreślić, że ZZL, jako system działań rozwijało się na przestrzeni lat i ciągle jest udoskonalane wraz z postępującym rozwojem społeczno-gospodarczym[29].

Kształt funkcji personalnej zmieniał się pod wpływem różnych czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, przy czym do tych pierwszych należałoby zaliczyć przede wszystkim strukturę firmy, jej strategię oraz kulturę organizacyjną. Można w związku z tym na przestrzeni długiego okresu wyróżnić trzy podstawowe funkcje, pełnione przez zarządzanie zasobami ludzkimi[30]:

- funkcję operacyjną, w której kadry zajmują się głównie administracją płac oraz pełnią rolę pomocniczą (do 1945 r.);
- funkcję menedżerską, w której dział personalny ulokowany na najwyższym szczeblu odpowiada za administrację, selekcję personelu; zarządzanie ludźmi służy pomocą kierownikom liniowym i dyrektorom (do 1980 r.);
- funkcję strategiczną, w której dział personalny ulokowany jest nie tylko na centralnym szczeblu, zaś zarządzanie personelem przeważnie jest zdecentralizowane; każdy szczebel realizujący tę funkcję odpowiedzialny jest za swoje cele, które ma do zrealizowania; szczebel centralny ma jedynie za zadanie sformułować strategię personalną, w ścisłym powiązaniu ze strategią przyjętą przez organizację (po 1980 r.)[31].

---

[29] C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007; J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin Sp. z o. o., Warszawa 2008.

[30] W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu Warszawa 2008, s. 6.

[31] Zauważalna obecnie decentralizacja funkcji personalnej, polegająca na współdziałaniu menedżerów personalnych z liniowymi, powierzaniu im uprawnień decyzyjnych dotyczących podejmowania decyzji kadrowych, np. w zakresie wspólnego określania zapotrzebowania personalnego i zwalniania pracowników, doradztwa dla menedżerów liniowych dotyczących np. prawa pracy, pośrednictwa (mediacji) w sporach z kierownictwem wyższego szczebla, udziału menedżerów liniowych w procesie szkolenia pracowników oraz w przygotowywaniu i wdrażaniu systemu ocen pracowniczych oraz konsultowania z menedżerami liniowymi decyzji o obsadzie stanowisk, awansach, podwyżkach płac, przyznawanych nagrodach, powoduje, że bardzo wzrosło jej znaczenie i w dużej liczbie przedsiębiorstw jest ona traktowana na równi z marketingiem lub produkcją. Por.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

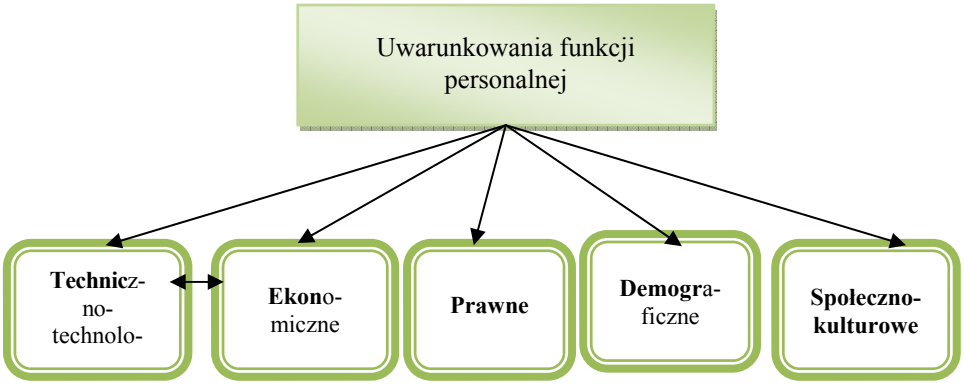
Zmiany jakościowe w realizowanych przez zarządzanie kapitałem ludzkim funkcjach wpłynęły też na możliwość wyróżnienia zróżnicowanych podokresów, związanych z procesami industrializacji. Era przedindustrialna – to okres generalistów i artystów, w którym działania ludzi były związane z realizacją prostych zadań, niewymagających dużych umiejętności i dotyczących prac o niskim stopniu przetworzenia (polowanie, gromadzenie zapasów, sporządzanie ubrań, uprawa roli, wydobywanie rud, obróbka metalu, budownictwo, żeglarstwo, handel, rzemiosło), Era industrialna – to okres specjalistów, w którym dominujące znaczenie miał rozwój przemysłu i produkcji masowej. Procesy te wpłynęły na powstanie wielu prostych, łatwych do opanowania prac, a równocześnie tworzenie związanych z tym struktur organizacyjnych, ustabilizowanie czasu pracy i powiązanie go z wynagrodzeniem, konieczność wartościowania pracy, powiązanego z oceną pracownika, jak również określenie kosztów pracy i sformułowanie zasad w odniesieniu do stosunków pracy. Era postindustrialna – to okres pracy zespołowej i samopomocy, w której zasadniczego znaczenia nabrały elastyczne systemy produkcji, wykorzystywanie systemów informatycznych, wyszczuplanie organizacji, restrukturyzacja, reengineering i rozwój usług. Jest to okres, w którym zwrócono uwagę na korzyści, wynikające ze stosowania nietypowych i grupowych form zatrudnienia, związane z tworzeniem wirtualnych organizacji, wdrażaniem strategii personalnych, będących konsekwencją rosnącej wielozadaniowości i znaczenia kapitału intelektualnego dla pozycji konkurencyjnej podmiotów gospodarczych na rynku. Szczególne znaczenie właśnie w tym ostatnim przypadku miało zarządzanie wiedzą, jako strategicznego elementu kształtowania jakości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Nie można jednak także nie wspomnieć o wpływie w tym okresie na zarządzanie personelem nasilających się procesów globalizacji i oddziaływaniu takich czynników, jak gospodarka ukierunkowanie na klienta, ocenianie wielopodmiotowe, audyt, outsourcing, outplacement, coaching[32]. Jak z tego wynika, fazy charakte-

B. Wiernek, *Personel firmy jako zasób strategiczny*, (w:) L. Zbiegiem-Maciąg (red.) Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 82.

[32] http://www.moi-synowie.pl/def,Zarzadzanie_zasobami_ludzkimi.cgi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ryzujące przemiany funkcji personalnej pokrywają się ze zmianami sposobu jej działania, pokazanymi wcześniej. Można więc uznać, że determinanty tych przekształceń mają swoje źródło zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w sposobie jego funkcjonowania. Generalnie bowiem, zarządzanie personelem odbywa się zawsze w określonych warunkach, na które składa się wiele czynników, mających charakter wewnętrzny i zewnętrzny, wynikających z uwarunkowań polityki personalnej (rys. 1).



Rysunek 1. Uwarunkowania zarządzania personelem

Źródło: Opracowanie własne.

Postęp techniczny i technologiczny sprawia, że obecnie wykorzystywane środki i technologie wytwarzania oraz komunikacji zmieniają się w bardzo dużym tempie. Wykorzystywanie w praktyce osiągnięć nauki i techniki odbywa się coraz krótszym czasie i jest warunkiem rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Innowacje techniczne, technologiczne i organizacyjne przyczyniają się do likwidacji niebezpiecznych i wykonywanych w trudnych warunkach prac. Automatyzacja i robotyzacja procesów produkcji powoduje, że wzrasta wydajność i jakość pracy. Ponadto nowe stanowiska pracy charakteryzują się większymi wymaganiami kompetencyjnymi co powoduje, że zmieniają się potrzeby kadrowe podmiotów gospodarczych, co wpływa na zmianę kierunków poszukiwania pracowników na te, które uwzględniają konieczność pozyskania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wykwalifikowanego personelu, odpowiednio przygotowanego do działania w dynamicznie zmieniającym się środowisku techniczno-technologicznym. Przedsiębiorstwa, które w sposób ograniczony adaptują się do nowych warunków funkcjonowania, mają mniejszą szansę na rynku, są mniej konkurencyjne od innych organizacji, a tym samym zmniejszają szansę własnego rozwoju. Można zatem przyjąć, że zdolność absorpcji nowych technologii, wynikająca w takim samym stopniu z otwartości kadry menedżerskiej, jak i kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, może decydować o sposobie realizowania funkcji personalnej.

Sytuacja ekonomiczna firmy wpływa też w sposób zasadniczy zarówno na wielkość i strukturę zatrudnienia, jak i na kompetencje pracowników. Należałoby również podkreślić, że występują w tym obszarze powiązania z sytuacją ekonomiczną, w jakiej znajduje się państwo i/lub region, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, ponieważ do czynników ekonomicznych o charakterze makro zaliczyć można: kondycję gospodarki, poziom inflacji, deficyt budżetowy, skalę zaangażowania państwa w gospodarkę, a przede wszystkim sytuację na rynku pracy, stopień konkurencyjności gospodarki i danego rynku. Wzrost ożywienia gospodarczego sprzyja niewątpliwie rozwojowi organizacji, zwiększa się również konkurencja, a w związku z tym wzrasta zapotrzebowanie na bardzo dobrze wykwalifikowany personel.

Uwarunkowania prawne stanowią wyłącznie zewnętrzne uwarunkowanie funkcji personalnej. Są to regulacje prawne, które nie są obojętne dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, jak również określają sposób egzekwowania przepisów przez upoważnione podmioty[33]. Najważniejsze znaczenie mają w tym przypadku przepisy odnoszące się do prawa pracy, prawa spółek handlowych, prawa cywilnego oraz prawa podatkowego. Przepisy prawa mogą być barierą dla wzrostu zatrudnienia, ale mogą także sprzyjać temu wzrostowi.

Podobny charakter mają **uwarunkowania demograficzne**, a przede wszystkim liczba ludności, aktywność zawodowa, migracje zewnętrzne i wewnętrzne, zdrowotność społeczeństwa, oraz dynamika zgonów i urodzeń. Są to czynniki bezpośrednio wpływające na podaż pracy, a to

[33] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 54.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

co dzieje się na rynku pracy nie pozostaje obojętne na decyzje podejmowane w obszarze funkcji personalnej, ponieważ wynika z nich możliwość zaspokojenia potrzeb zatrudnieniowych podmiotów gospodarczych zarówno w chwili obecnej, jak i w przyszłości. Z punktu widzenia przedsiębiorstw ważne jest natomiast rozpoznanie struktury demograficznej i społeczno – zawodowej pracowników, ponieważ ocena zasobów pracy w firmie determinuje rodzaj wdrażanej procedury zarządzania kadrami i realizowanie jej poszczególnych elementów.

Uwarunkowania społeczno-kulturowe wynikają w głównej mierze z tradycji i ogólnie pojętej filozofii życia. Czynniki te wpływają między innymi na określenie miejsca pracy w systemie wartości każdego człowieka, ponieważ kształtują postawy ludzi wobec kariery zawodowej, statusu społecznego, zdolności oraz chęci przystosowania do zmian, zachodzących w organizacjach. Istotne znaczenie mają w tym przypadku, kształtujące się pod wpływem czynników społeczno-kulturowych priorytety, odnoszące się do ilości poświęcanego na pracę czasu, który umożliwia osiągnięcie zamierzeń zawodowych. Ma to bezpośrednie znaczenie dla rozmiarów podaży pracy. Niemałe ma to też znaczenie dla kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz osiąganych przez nią efektów.

Jak wynika z zaprezentowanej charakterystyki uwarunkowań funkcji personalnej, mają one w większości charakter zewnętrzny, zaś tylko w niektórych przypadkach wynikają bezpośrednio ze sposobu funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Należałoby jednak podkreślić, że do wzrostu znaczenia tej funkcji w działaniach organizacji przyczyniły się głównie czynniki wewnętrzne, do których można zaliczyć:

- wzrost kosztów pracy w nowoczesnej firmie;
- konieczność kształtowania na wysokim poziomie innowacyjności przedsiębiorstwa w zakresie produktywności;
- umiejętność tworzenia nowych, innowacyjnych projektów przez pracowników, która nie tylko daje firmie nowe możliwości, ale też wymaga odpowiedniego przez nią wykorzystania;
- wyczulenie personelu na złe, niegodziwe traktowanie;
- konieczność wdrożenia działań proefektywnościowych, wynikających z kultury organizacyjnej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Niemałe znaczenie miały jednak również czynniki, wynikające z otoczenia firm, powodujące nawet pojawienie się konieczności zarządzania strategicznego kadrami. Do najważniejszych spośród tych czynników należałoby zaliczyć czynniki związane z[34]:

- otoczeniem przedsiębiorstwa (duża dynamika zmian, nowa gospodarka, globalizacja, rosnąca konkurencja, silny wpływ państwa na zatrudnienie poprzez legislację, demokratyzacja życia społecznego, wzrost wykształcenia i aspiracji pracowników, zmiany w strukturze gospodarki narodowej, m.in. wzrost sfery usług, zmiany demograficzne);
- organizacją (wzrost złożoności organizacji, restrukturyzacja organizacji, outsourcing, decentralizacja zarządzania, dostrzeżenie roli kultury organizacyjnej, zmiany w technologii wytwarzania);
- pracownikami (presja na większą sprawność i kreatywność, dążenie do większej elastyczności i samodzielności w pracy, oczekiwanie odpowiedzialności i lojalności względem organizacji, należytego powiązania i dostosowania jednostki i organizacji, dylematy etyczne oraz poczucie niepewności w pracy).

Warunki te sprawiły, że podmioty gospodarcze musiały znaleźć inny sposób podejmowania decyzji kadrowych i oddziaływania na pracowników, aby pozyskać ich dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Nowe podejście, mające charakter strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, koncentruje się na dwojakiego rodzaju problemach. Po pierwsze, zakłada dynamiczne ujmowanie wzajemnych zależności między zadaniami w obszarze zasobów ludzkich danej firmy i powiązaniem ich z jej strategią. Po drugie, podkreśla potrzebę postrzegania zatrudnionych pracowników nie tylko, jako składnika kosztów prowadzonej działalności, lecz przede wszystkim, jako elementu aktywów danej organizacji[35]. W miejsce rutynowych działań o charakterze operacyjnym, ograniczonym jedynie do rozpatrywania bieżących spraw kadrowych, pojawia się podejście traktujące funkcję personalną w sposób bardziej kompleksowy i długofalowy.

[34] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami,* Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 6.

[35] A. Pocztowski, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach w nowej gospodarce,* (w:) Pocztowski A., Wiśniewski Z. (red.) Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Krakow 2001, s. 22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi można określić, jako zbiór długookresowych działań, dotyczących przygotowania i wdrożenia strategii personalnej, wspierającej dążenia organizacji do uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej[36]. Jako istotne cechy podejścia strategicznego do zarządzania zasobami ludzkimi wymienić należy: postrzeganie ludzi, jako aktywa, podstawowy kapitał firmy, wpływ otoczenia, a zwłaszcza konkurencji i rynku pracy na decyzje personalne, decyzje personalne o wydłużonym horyzoncie czasowym, powiązane ze strategią ogólną przedsiębiorstwa, jego strukturą, kulturą organizacyjną i wartościami, działania o charakterze proaktywnym, a nie reaktywnym, uwzględnianie całej populacji pracowników, a nie tylko kadry menedżerskiej[37].

Przełożenie celów strategicznych na działania personalne jest coraz częściej stosowanym sposobem zarządzania przedsiębiorstwem. Wyższe szczeble zarządzania zdają sobie sprawę, że bez efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi nie można realizować długofalowej wizji rozwoju organizacji. W związku z tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi zaczynają się przeplatać dwa sposoby podejścia do pracownika, a mianowicie podejście „miękkie" i „twarde" (tab. 1).

Ponadto, strategiczne podejście do funkcji kadrowej podmiotu gospodarczego przyczyniło się do zmiany relacji między realizowaną strategią ZZL i strategią ogólną organizacji, która polega na uznaniu istnienia między nimi współzależności (rys. 2)[38].

Występowanie wspomnianej współzależności powoduje to, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi powinno obejmować szeroki zakres problemów, związanych ze strukturą, kompetencjami, doborem zasobów pod kątem przyszłych wymagań firmy oraz rozwojem pracowników[39].

---

[36] M. Tyrańska, *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2(13)/2009 t. 2, s. 354.

[37] A. Ludwiczyński, K. Stobińska (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001, s. 273.

[38] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 20, 22.

[39] W. Bańka, *Zarządzanie personelem-teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 23.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tabela 1. „Twarde" i „miękkie" podejście zarządzania zasobami ludzkimi – cechy charakterystyczne

Podejście „twarde"	Podejście „miękkie"
Zasoby ludzkie powinny być traktowane tak, jak inne zasoby organizacji. Ich wykorzystanie powinno być optymalizowane przez kierowników przy pomocy dostępnych metod i technik.	Zasoby ludzkie mają szczególny charakter i w związku z tym należy je traktować w sposób humanitarny. Kierownicy muszą dążyć do zaangażowania i rozwoju pracowników, zwracając uwagę na ich potrzebę samorealizacji
Strategia przedsiębiorstwa, strategia personalna oraz struktura organizacyjna powinny być spójne, wynikać z siebie, jak również powinny być mierzalne i przewidywalne.	Strategia przedsiębiorstwa i związana z nią strategia personalna są wynikiem gry wielu grup, wpływu otoczenia organizacji, jak również uwarunkowań wewnętrznych.
Organizacja jest skoncentrowana na osiąganiu celów własnych (pozycji na rynku, przetrwaniu, rozwoju i ryzyku).	Organizacja dąży do osiągnięcia swoich celów, które muszą jednak mieć znaczenie dla społeczeństwa oraz uwzględniać interesy i cele „grup wpływu".

Źródło: Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, SWSPiZ, Łódź 2001, s. 18.

W związku z powyższym celem funkcji personalnej jest wspieranie dyrekcji w skutecznym załatwianiu spraw, które dotyczą przyjmowania nowych pracowników, ich rozwoju, wysokości płac oraz komfortu pracy i utrzymaniu jak najlepszych relacji między pracownikami firmy a jej zarządem. Celem ZZL jest również ciągłe doskonalenie procedur oraz strategii. Szybkość rozwoju gospodarczego jest bowiem na tyle duża, że konieczne jest ciągłe śledzenie zmian. Nowe technologie pociągają za sobą konieczność szkoleń i kursów dla pracowników. Wzrost ich kwalifikacji jest podstawowym czynnikiem, przyspieszającym szanse na zysk oraz wzrost konkurencyjności firmy. Zaangażowanie pracowników można również zwiększyć poprzez liczne kontrole jakości ich pracy oraz związaną z tym gratyfikację, w przypadku kiedy wyniki kontroli mają charakter pozytywny.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Rysunek 2. Zależność między strategią ogólną a strategią zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 22.

Wykwalifikowana kadra pracownicza umożliwia utrzymanie silnej pozycji firmy na rynku gospodarczym. Jest, zatem kapitałem, który trzeba pomnażać oraz zwiększać jego wartość. Istotną rzeczą jest umiejętność poznania wszystkich możliwości oraz wiedzy pracowników. Prawidłowe wykorzystanie ich doświadczenia będzie dla firmy zyskiem.

2. Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi/ funkcji personalnej

Zmiany widoczne w podejściu do rozwiązywania kwestii kadrowych są konsekwencją przekształceń obszaru technicznego, ekonomicznego, prawnego oraz społeczno-kulturowego uwarunkowań zarządzania zasobami pracy. Jest to widoczne w różnych trendach rozwojowych orga-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nizacji, jak też modelach działania funkcji personalnej, przy czym nadal zachowane zostały zasady odpowiedzialności poszczególnych szczebli za realizację określonych zadań, nałożonych sobie przez przedsiębiorstwo[40].

Pod względem historycznym wyróżnić możemy następujące modele zarządzania zasobami ludzkimi:

- tradycyjny, który występował w końcu wieku XIX i początku wieku XX, w którym ludzie traktowani byli przedmiotowo; model ten wywodzi się z koncepcji „X" D. Mc Gregora[41] i realizuje stereotyp osoby ekonomiczno-racjonalnej (większy wysiłek równa się większy zysk);
- stosunków międzyludzkich, zwany „koncepcją Y" D. Mc Gregora, który występował w latach 30. i 40. ubiegłego wieku i był ukierunkowany na realizację bezpieczeństwa publicznego, jak również potrzeby przynależności, zadowolenia z pracy i dialogu; model ten nazywany był też negocjacyjnym;
- zasobów ludzkich, występujący latach 50. i 60. ubiegłego wieku, nazywany koncepcją „Z"; w modelu tym głównym przedmiotem zainteresowania była kreatywność, samokontrola i odpowiedzialność; zakładał on, że najcenniejszym zasobem organizacji jest rozwój.

Wskazane modele powstawały pod wpływem zróżnicowanych pod względem merytorycznym teorii zarządzania zasobami ludzkimi. **Model tradycyjny** był efektem prac prowadzonych w ramach tzw. szkoły naukowego zarządzania (F. W. Taylor, H. J. L. Gantt, K. Adamiecki). W centrum zainteresowania tego modelu była praca wykonawcza, co sprawiało, że także człowiek był postrzegany głównie, jako wykonawca zadań, „oddana śrubka" w maszynie, jaką jest organizacja. Niezwykle

[40] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 28.

[41] **Teoria X i teoria Y** została zdefiniowana w 1960 r. przez D. Mc Gregora (1906–1964). Zaprezentował on dwa przeciwstawne sobie sposoby myślenia o pracownikach, które jego zdaniem występowały dość powszechnie wśród menedżerów. Teoria X pokazuje pracowników w negatywnym świetle i odpowiadają jej modele naukowego zarządzania, zaś teoria Y przedstawia pracowników, jako osoby chętne do pracy. Teoria ta jest zgodna z założeniami zwolenników teorii stosunków międzyludzkich. Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996, s. 80–81.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

istotnym elementem w związku z tym było pozyskanie odpowiedniej liczby ludzi, którzy dysponowali adekwatnymi do potrzeb organizacji cechami fizycznymi, byli przyuczeni i zdolni do wykonywania pracy według „jedynego najlepszego sposobu". Równie ważnym elementem było zapewnienie pracownikom najbardziej odpowiadających im warunków pracy i płacy. W sferze zarządzania pojawił się wówczas kłopot specjalizacji w pracy kierowniczej oraz sposobu wykonywania tej pracy na szczeblu nadzoru. W rozwiązaniu tego problemu niewątpliwie ważną rolę odegrał kierunek administracyjny, będący uzupełnieniem kierunku naukowego zarządzania, zwany również klasyczną teorią organizacji. Okres rozwoju tego kierunku przypadał na lata 1920–1950 (H. Fayol, M. Weber, Ch. Barnard). Przedmiotem jego zainteresowania była sfera zarządcza, a jeśli chodzi o funkcję personalną – podział pracy, współdziałanie, autorytet, dyscyplina pracy i odpowiedzialność, stabilizacja personelu oraz wynagradzanie[42]. W wyniku poszukiwań, realizowanych w ramach obu teorii stwierdzono, że rola kierownika powinna sprowadzać się do ścisłego nadzorowania i kontrolowania podwładnych, rozdrabniania zadań na proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia operacje i ustanowienia szczegółowych instrukcji i procedur postępowania oraz sprawiedliwego i jednocześnie stanowczego wymuszania ich przestrzegania[43].

Model stosunków międzyludzkich jest związany z tzw. szkołą behawioralną (E. Mayo, D. Mc Gregor, R. Likert, Ch. Argiris). Przedstawiciele tej teorii akcentowali zwłaszcza potrzebę dostrzegania sfery duchowej pracowników, ich potrzeb społecznych, jako istotnego źródła satysfakcji prowadzącej do wzrostu efektywności pracy. Wyrazem tego podejścia był zbiór założeń tzw. teorii „Y" D. Mc Gregora, który wyznaczał zakres i sposób działań względem pracowników, wyrażający się w humanizowaniu stosunków pracy i samej organizacji przez komunikowanie się, właściwy demokratyczny styl kierowania, powiększenie zakresu autonomii i samokontroli w pracy, wzbogacenie pracy, tworzenie elastyczniejszych struktur organizacyjnych, harmonizowanie interesów przedsiębiorstwa i pracownika. Podejście to poszerzało obszar prak-

[42] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami,* Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 3-4.

[43] W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Praca zbiorowa pod redakcją W. Golnau, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s. 19.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

tyk i problematyki personalnej w podmiotach gospodarczych o nowsze elementy. Po zastosowaniu tego podejścia spodziewano się poprawy postaw i wydajności pracowników, które powinny mieć charakter trwały. Ze względu jednak na ograniczone efekty w tej dziedzinie, wynikające głównie z tego, że postawy ludzkie, motywacje i zaangażowanie w pracę są o wiele bardziej skomplikowane niż twierdzono i wymagają bardzo zróżnicowanych bodźców i oddziaływań, zaczęto skłaniać się ku nowym poszukiwaniom, które między innymi znalazły odzwierciedlenie w zbiorze założeń o naturze człowieka (teoria „Z")[44]. Badania przeprowadzone przez przedstawicieli tego modelu ustaliły, jak istotne znaczenie dla wzrostu wydajności pracy ma społeczne środowisko pracy. W pracy pomiędzy pracownikami nawiązują się społeczne więzi, czego konsekwencją są grupy nieformalne, które są niezależne od struktur formalnych i nie są z nimi spójne. O przynależności do grupy decydują różne czynniki, do których zalicza się między innymi cechy osobowości, a przynależność ta niektórym osobom daje poczucie oparcia psychicznego potrzebnego im do wykonywania codziennych zadań, zachowania postawy asertywnej i pokonywania różnorodnych trudności, a także

[44] T. Listwan (red), *Zarządzanie kadrami...,* op. cit., s. 4-5. **Teoria Z** jest nazwą dla różnych teorii ludzkiej motywacji zbudowanych na podstawie teorii X i Y. Założenia teorii Z zostały opracowane zarówno przez A. H. Maslowa, twórcę piramidy potrzeb, jak i W. Ouchi'ego. Można też uznać, że trzecim twórcą był W. J. Reddin, zwracający przede wszystkim uwagę na problem skuteczności zarządzania. Każdy z autorów równocześnie podkreślał znaczenie formułowanych przez siebie założeń w odniesieniu do innych elementów teorii ZZL. Dla Ouchi'ego teoria Z koncentrowała się na zwiększeniu lojalności pracowników wobec firmy, która zapewnia im pracę na całe życie, gwarantując dobre samopoczucie pracownika, zarówno w pracy, jak i poza nią. Według niego teoria Z dąży właśnie do promowania stabilnego zatrudnienia, wysokiej wydajności i wysokiego morale pracowników, jak również osiągania przez nich satysfakcji. Generalnie teorie X Y Z umożliwiają wielu firmom dokonanie poprawy jakości i wydajności, skuteczności, rotacji, zachowań organizacyjnych, a także przyczyniły się do wzmocnienia znaczenia problemów pracowniczych firmy. Oprócz zmieniających się demograficznych uwarunkowań rynku pracy, pojawiające się nowe problemy i zagadnienia przyczyniły się powstania tych teorii. Por. D. Mc Gregor, *Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Inc New York 1960; A. H. Maslow, *Theory Z*, (in:) A. H. Maslow, The Farther Reaches of Human Nature, Penguin Books, London 1973, ss. 270-286; W. G. Ouchi, *Theory Z*, Avon Books, New York 1973; W. J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, New York 1970, s. 189–190.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wzajemnego wspierania się w przypadku niepowodzeń. Każda z grup ustala swoje reguły zachowań i oczekuje, że poszczególne osoby będą ich przestrzegały, a znajomość tych reguł wpływa na skuteczne oddziaływanie na tę grupę i kształtowanie odpowiednich stosunków między pracownikami a kierownikami. Aby zwiększyć wydajność pracy, kierownicy winni dbać o dobro pracowników, być im przyjaźni, poświęcać im wiele uwagi, a wtedy pracownicy ci będą zadowoleni z pracy i zmotywowani do wzrostu wyników pracy[45].

Na gruncie wspomnianej teorii „Z" rozwinął się w związku z tym **model zasobów ludzkich** (ang. *human resources*). Według tego modelu, w realizacji funkcji personalnej, w kształtowaniu zespołów pracowniczych, jak również w motywowaniu do pracy, należy odwołać się do działań kompleksowych, które są realizowane w sposób zharmonizowany, głównie przez kierownictwo liniowe, z udziałem sztabów personalnych i związków zawodowych. Głównymi zmiennymi w tym procesie jest udział pracowników w zarządzaniu, poczucie wpływania na wyniki przedsiębiorstwa, poszerzony zakres niezależności, równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników, możliwość awansów i przemieszczeń zgodnie z ich zainteresowaniami i możliwościami. U podstaw decyzji kadrowych w większym stopniu uwzględniane są: analiza pracy, narzędzia organizatorskie i wyniki pracy (chodzi tu o zarządzanie przez cele). Znacznie większą uwagę przywiązuje się do szkolenia pracowników. W stosunku do płac zauważa się większą paletę form i składników, natomiast w stosowanym stylu kierowania preferuje się podejście sytuacyjne. W ramach tego modelu utrwala się stanowisko, według którego funkcja personalna jest obszarem zarządzania. Podstawową rolę w realizacji tej funkcji przydziela się kadrze kierowniczej i występuje wyraźna orientacja na efektywność. Sama funkcja określana jest mianem zarządzania zasobami ludzkimi. W tab. 2 dokonano próby syntezy zdefiniowania poszczególnych modeli funkcji personalnej.

[45] W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami*, Praca zbiorowa pod redakcją W. Golnaua, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s. 19-20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tabela 2. Synteza modeli zarządzania zasobami ludzkimi

Model	Założenia modelu
Model tradycyjny (koniec XIX i początek XX w.)	– dla większości ludzi praca jest już z natury nieprzyjemna; – mniej ważne jest to, co robią, niż to ile zarabiają; – niewielka liczba osób chce i potrafi robić prace wymagające twórczości, samokierowania i samokontroli.
Model stosunków międzyludzkich (lata 30. i 40.)	– ludzie chcą czuć się ważni i użyteczni; – ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami; – w motywowaniu pracowników większą rolę odgrywają relacje społeczne, a nie dobra materialne. – traktowanie podległych pracowników z szacunkiem i zapewnienie im poczucia użyteczności; – zwracanie uwagi na potrzeby pracowników; – informowanie pracowników o planach i branie pod uwagę ich przemyśleń na temat tych planów; – wyrażanie zgody na pewien zakres swobody pracowników w realizacji ciężkich zadań.
Model zasobów ludzkich (lata 50. i 60.)	– praca z natury nie jest nieprzyjemna; – ludzie chcą przyczyniać się do tworzenia ważnych celów ustalanych wspólnie; – większość ludzi stać na więcej twórczości i samokierowania, niż wymaga od nich ich praca. – spożytkowanie niewykorzystanych zasobów ludzkich; – tworzenie środowiska, gdzie każdy pracownik będzie mógł wykorzystać wszystkie swoje możliwości; – zachęcanie pracowników do pełnego uczestniczenia w istotnych kwestiach organizacji, przy równoczesnym rozszerzaniu zakresu ich samokierowania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 20; W. Golnau (red.), M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s 19-20, T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 3-6.

Ewolucja modeli funkcji personalnej, uwzględniająca w coraz większym stopniu znaczenie kapitału ludzkiego i jego wpływ na efekty osiągane przez podmioty gospodarcze doprowadziła do tego, że latach 80. XX wieku ukształtowało się nowe podejście do tej funkcji, mające charak-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ter strategiczny (ang. *Strategic Human Resources Management*). Uznaje się w związku z tym, że obie te koncepcje – zarządzanie zasobami ludzkimi i strategiczne zarządzanie kadrami – są spokrewnione. Strategiczne zarządzanie kadrami postrzegane jest, jako nowa faza ewolucji funkcji personalnej, której wyróżnikiem jest zdecydowane dążenie do nadania tej funkcji wymiaru strategicznego i włączenia zarządzania kadrami do procesu zarządzania strategicznego[46].

Jednym z najbardziej istotnych czynników wewnętrznych, które wpływają na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest jej strategia biznesowa. Istota strategii najczęściej odnosi się do celów kierunkowych, polityki obejmującej określone wytyczne i zasady, planu działania, decyzji oznaczających wybór kierunku działania i programów zawierających kolejne zadania w ramach planu. Według K. Obłoja, w ujęciu teoretycznym strategia oznacza tworzenie i utrzymywanie wartości dla odbiorcy, a w ujęciu praktycznym najczęściej pokazuje cele i sposoby ich osiągania, które są ukierunkowane na osiąganie przewagi konkurencyjnej[47]. W innym ujęciu istotę strategii określa się, jako proces identyfikowania zmieniających się czynników konkurencyjności firmy w długim okresie i tworzenie adekwatnych planów działań. Jeszcze inne pojęcie strategii utożsamia ją ze sposobem, w jaki firma realizuje swoją misję. Ze względu na różnorodność definicji strategii[48], warto podkreślić kilka cech, które ją wyróżniają. Ważne jest

[46] T. Listwan (red), *Zarządzanie kadrami ...,* op. cit., s. 3-6.

[47] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2003, s. 89; K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 98.

[48] Do najbardziej znanych definicji/opisów strategii należą: strategia służy określeniu pozycji i relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem w sposób zapewniający sukces – H. I. Ansoff (por. H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985); strategia określa główne, długofalowe cele firmy, kierunki działania oraz alokację środków niezbędnych do zrealizowania założonych celów – A. D. Chandler (por. Chandler A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambbrige Mass, 1962); Strategia to planowanie interpretatywne lub plany, biorące pod uwagę poznane plany konkurencji – M. Koontz, C.O'Donnel (por. Koontz M., O'Donnel C., *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969); strategia to sposób kształtowania relacji miedzy organizacją i jej otoczeniem w formie 5xP, gdzie kolejne P oznaczają: plan, model, sterowanie, pozycję konkurencyjną, pozycję w przyszłości – H. Mintzberg (por. Mintzberg H., *The strukturing of Organization*, Engelwood Cliff 1979); strategia to ciąg decyzji określających zachowanie w określonym czasie – H. A. Simon (por. Simon H. A., *Działanie administracji*, Warszawa 1976); strategia to zespół idei i konstrukcji, umożliwiających podmiotowi gospodarczemu rozpo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

to, że strategia jest planem, wzorcem działania, przy czym działanie to ma charakter sekwencyjny i obejmuje zarówno zaplanowane przedsięwzięcia, jak i te, które wyłaniają się w trakcie jej realizacji. Strategia pozwala także na zharmonizowanie zasobów firmy w sposób pozwalający na wykorzystywanie atutów i ograniczanie słabych stron, jak również dotyczy przyszłych działań, opierających się na analizie otoczenia organizacji, wiąże się ze zmianą, wynikającą z poszukiwania nowych sposobów osiągania sukcesu przez organizację[49].

Na tle przytoczonych definicji strategii oraz jej cech przyjmuje się, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest spójną konfiguracją działań w obszarze funkcji personalnej, umożliwiających strategiczną integrację spraw kadrowych z biznesowymi, obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania, które są skierowane na tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, a równocześnie gwarantują osiąganie i utrzymywanie przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku[50].

---

znawanie, interpretację i rozwiązywanie problemów poprzez podejmowane działania – B. Hedberg, S. Jonsson (por. Hedberg B., Jonsson S., *Formułowanie strategii jako proces nieciągły*, Problemy Organizacji, 1977, nr 2); strategia to koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, wskazująca cele i sposoby działania – T. J. Peters, R. H. Waterman (por. Peters T. J., Waterman jr. R. H., I*n Search of Exelencce. Lesson for America's Best Run Companies*, New York 1982); strategia wytycza kierunek oraz konkurencję działań – H. Uyterboeven, R. Ackerman i J. W. Rosenblum (por. Uyterboeven H., Akerman R., Rosenbaum J. W., *Strategy and Organization*, Homewood 1973); strategia to kompromis pomiędzy maximum i minimum ryzyka dla firmy – H. H. Hinterhuber (por. Hinterhuber H. H., *Strategische Unternehmungsführung*, Berlin 1977, s. 119); strategia to intensywne poszukiwanie takich kombinacji działań, które zapewnią dodatni efekt synergiczny działań, gwarantujący równocześnie utrzymanie się organizacji na konkurencyjnym rynku – J. P. Logan i W.H. Newman (por. Logan J.P, Newman W. H., *Strategy, Policy and Central Management*, South Western Publishing 1971). Definicje strategii przytoczone zostały za: K. Kubiak, *Formułowanie strategii firmy na bazie innowacji*, (w:) pr. zb. M. Fabińska, P. Czyż, K. Kubiak, E. Guderska, *Akademia Zarządzania Innowacjami. Materiały szkoleniowe*, SWSPiZ, Łódź 2010, s. 24.

[49]Pisał też na ten temat K. Obłój oraz A. Stabryła. Por. Obłój K., *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji" 1988, nr 11, A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 27–28.

[50] Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 52-53; D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 205.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Początki strategicznego zarządzania ludźmi sięgają przełomu 70. i 80. ubiegłego wieku. Właśnie wówczas nasileniu uległy procesy konsolidowania tradycyjnie pojmowanego zarządzania kadrami (rekrutacja, selekcja, wynagradzanie, szkolenie pracowników, ich ocena) z dynamicznie rozwijającym się zarządzaniem strategicznym. W efekcie tego połączenia wszystkie elementy, realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi nazywano „strategicznymi". Nowe podejście, czyli strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi rozwijało się wskutek działania między innymi takich czynników jak: dynamika zmian w otoczeniu, rosnąca ciągle konkurencja, niebezpieczeństwo życia i funkcjonowania firm, jak również walorami, jakie wnosi zarządzanie strategiczne i związane z nim zarządzanie kadrami[51]. Koncepcja strategicznego zarządzania kadrami znalazła w związku z tym odzwierciedlenie w nowych modelach funkcji personalnej. Do najbardziej znanych modeli należałoby zaliczyć model Michigan, model harwardzki, model Schulera oraz zasobowy model strategicznego zarządzania kadrami.

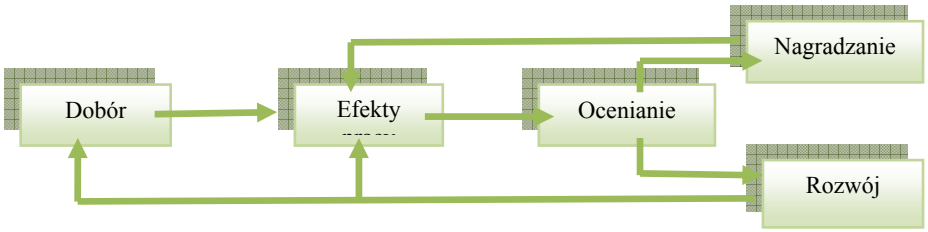
Model Michigan znany jest też, jako *matching model*, czyli model dopasowania, opracowany został pracowników Uniwersytetu Michigan (Fombrun, Tichy, Devanna). Koncentruje się on na zapewnieniu spójności struktury organizacyjnej i systemu zarządzania personelem ze strategią ogólną organizacji. Zwraca on uwagę na angażowanie się menedżerów w problematykę gospodarowania kadrami z taką samą uwagą, z jaką śledzone są przez nich finanse, marketing, czy produkcja[52]. Ukazuje on także proces strategicznego zarządzania personelem, uwzględniając otoczenie, misję, struktury organizacji oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Można w nim wyodrębnić następujące elementy zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie dobór pracowników, efekty pracy oraz ocenianie, powiązane z nagradzaniem i rozwojem pracowników. Ele-

[51] Na sposób zarządzania w ogóle i zarządzanie zasobami ludzkimi w szczególności wpływ miały także procesy globalizacji, występujące w otoczeniu organizacji, które polegały na rozszerzaniu konkurencji na rynkach globalnych, szybkim wdrażaniu nowych rozwiązań technicznych i technologicznych (ICT), zmianach struktury popytu na towary i usługi oraz konieczności osiągania przez podmioty najwyższej jakości w realizowanych przez nie zakresach funkcjonowania. Por. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 13.

[52] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 14.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

menty te tworzą cykl zasobów ludzkich, a odpowiednie ich uformowanie umożliwia skuteczne oddziaływanie na zachowania pracowników organizacji. Istotną zaś rolą kierownictwa w tym przypadku jest dbanie o powiązanie struktury formalnej i systemu zasobów ludzkich, by móc osiągać strategiczne cele firmy[53] (rys. 3).



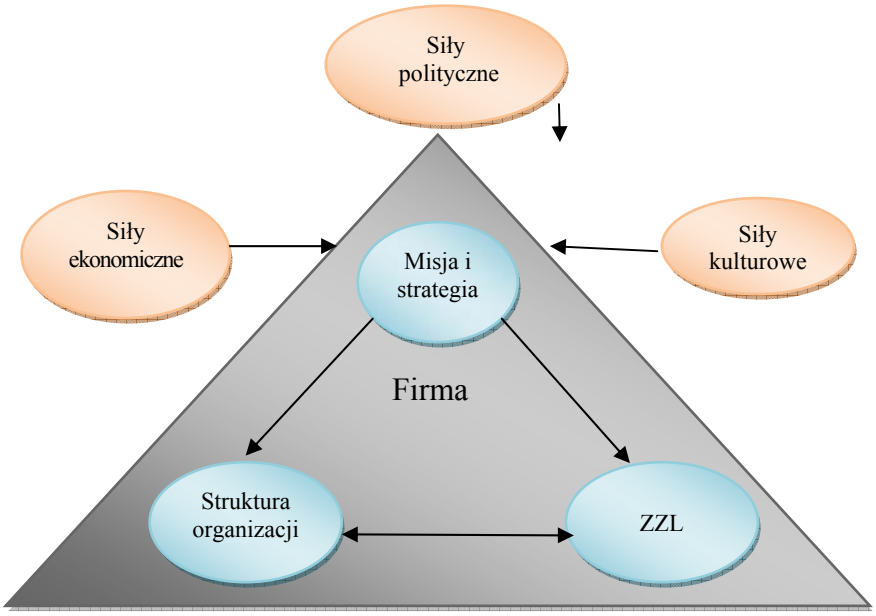
Rysunek 3. Cykl zasobów ludzkim w modelu Michigan

Źródło: opracowanie własne na podstawie N.M. Tichy, Ch.J. Fombrun, M.A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, "Sloan Management Review" 1982, Winter, nr 2, s. 50. http://www.rekrutacja.yoyo.pl/zarzadzanie/artykuly/modele.html.

Zgodnie z tym modelem, przepływ danych ze środowiska do organizacji i przepływ z misji i strategii do struktury organizacyjnej i zarządzania kadrami jest jednokierunkowy, co uznaje się za ograniczenie modelu. Należałoby jednak podkreślić, że przepływ danych z misji i strategii organizacji do zarządzania zasobami ludzkimi oraz relacja między strukturą organizacji a zarządzaniem zasobami ludzkimi mają charakter dwukierunkowy. W związku z przyjętymi założeniami, twórcy tego modelu twierdzą, że skuteczność organizacyjna jest przede wszystkim uzależniona od tego, w jaki sposób strategia i struktura są ze sobą powiązane. Jeśli bowiem struktura wynika ze strategii, a tym samym realizuje podstawowe cele i misję firmy, skuteczność organizacyjną należy uznać wówczas za największą (rys. 4).

[53] Z. Antczak, S. Chełpa, J. Jasińska, T. Kawka, S. Kowalczyk, T. Listwan, J. Łucewicz, I. Nawara, M. Stor, A. Suchodolski, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 38,47-48 oraz W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami*..., op. cit., s. 50-51.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 4. Istota modelu Michigan

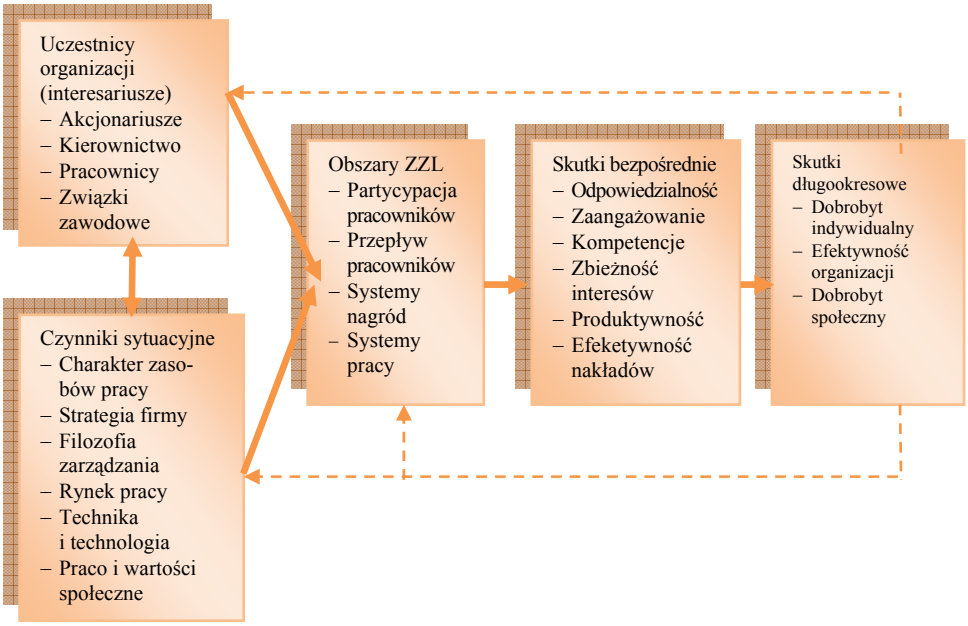
Źródło: C. J. Fombrun, N. M. Tichy, M. A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, John Wiley&Sons Inc., New York 1984, za: J. Bratton, J. Gold, *Human Resource Management*, 2-nd edition, Palgrave, London 1999, s. 48.

Ponadto, jak wynika z opinii autorów tego modelu, dział personalny nie powinien pełnić jedynie funkcji wsparcia administracyjnego, ale stanowić strategiczny element zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi w ujęciu strategicznym powinno obejmować bowiem wszystkie dziedziny, związane z zasobami ludzkimi organizacji. Z uwagi na to, że model Michigan koncentruje się na pojęciu „zasoby" przyjmuje się, że ludźmi należy zarządzać tak jak innymi zasobami. Powinni oni być pozyskiwani możliwie najmniejszym kosztem, wykorzystywani efektywnie, a ich umiejętności mają być w pełni eksploatowane.

Model harwardzki opracowany został w 1984 r. przez zespół badaczy z Harvard Business School (Beer, Spector, Lawrance, Walton). Przesłanką jego powstania była konieczność zastosowania długookresowej perspektywy w zarządzaniu kadrami, wynikająca z uznania zasobów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ludzkich za potencjalne aktywa, a nie jedynie koszty zmienne[54]. Uwzględnia on również cztery elementy zarządzania zasobami ludzkimi: partycypację pracowników, ruchliwość (przepływ) pracowników, system nagród, oraz system pracy. Wymienione dziedziny są przedmiotem zainteresowania różnych grup interesariuszy, wśród których trzeba wymienić akcjonariuszy, kierownictwo, pozostałych pracowników, związki zawodowe, samorząd, rząd. Są one też przedmiotem oddziaływania różnych składników sytuacyjnych, np. struktury zatrudnienia, strategii przedsiębiorstwa, koncepcji zarządzania, sytuacji na rynku pracy, technologii, prawa, kultury organizacyjnej (rys. 5).



Rysunek 5. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Beer, B. Spector, P.Q. Lawrence, R.E. Walton, *Managing Human Assets*, The Free Press 1984, New York, s. 16.

[54] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABS, Kraków 2000, s. 22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Działania podjęte w ramach obszarów zarządzania zasobami ludzkimi wiodą do pewnych skutków, które dotyczą na przykład zaangażowania pracowników, danej produktywności, a te znów modelują skutki długookresowe w postaci indywidualnego dobrobytu, efektywności organizacji i dobrobytu społecznego. Z kolei skutki długookresowe wywierają wpływ na interesariuszy, na koncepcję firmy i pozostałe czynniki sytuacyjne[55]. Model harwardzki stanowi zatem mapę zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy determinantami i konsekwencjami zarządzania zasobami ludzkimi. Nie zakłada on równocześnie – jak w modelu Michigan – jednokierunkowego powiązania między strategią zarządzania zasobami ludzkimi a strategią organizacji, ale zależność dwukierunkową. Zwraca w związku z tym uwagę na potrzebę integracji obu strategii i wzajemne dopasowanie części tworzących strategię zarządzania personelem. Możliwe niezgodności w ramach obszarów zarządzania zasobami ludzkimi mogą doprowadzić do zmniejszenia indywidualnego doboru i efektywności przedsiębiorstwa[56]. Opisywany model został zmodyfikowany przez Waltona (1985), który obok spójności polityki zarządzania zasobami ludzkimi zwrócił uwagę na konieczność przejścia od *„strategii kontroli do strategii zaangażowania"*[57].

Oba omówione modele (model Michigan i model harwardzki) miały znaczący wpływ na teorię i praktykę zarządzania personelem i oba należą do klasycznych ujęć modelowych. Ich prezentacja demonstruje ogólną koncepcję ujęcia strategicznego i jej przełożenie na strukturę samej funkcji personalnej.

W **modelu Schulera**, pierwotnym elementem jest strategia organizacji, w ramach której rozpoznaje się potrzeby firmy i przypisuje im specyficzne jakości. Ukazuje on znaczenie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego w kształtowaniu strategii organizacji, która stanowi pod-

[55] C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 13-15.

[56] C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 51-52.

[57] P Berłowski, (opr.) P. Sierociński, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – rosnąca rola HR we współczesnym przedsiębiorstwie*, (w:) S. W. Siwy (red.), HR Business Partner, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

stawę tworzenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi[58]. W nawiązaniu do uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych następuje zdefiniowanie potrzeb, sformułowanie misji i określenie celów strategicznych przedsiębiorstwa (rys. 6).

Rysunek 6. Model Schulera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.S. Schuler, *Strategic Human Resources Management*, Organizational Dynamics, 1992, Summer, s. 18, za: G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, Studia Lubuskie, T. VIII, Sulechów 2012, s. 210.

Działania w zakresie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi obejmują – według tej koncepcji – określenie[59]:

– filozofii zasobów ludzkich, czyli sposobów traktowania i wartościowania pracowników,
– polityki zasobów ludzkich, czyli zdefiniowanie poszczególnych składników wartościujących personel,

[58] G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, Studia Lubuskie, T. VIII, Sulechów 2012, s. 210.

[59] Tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- programu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli wyznaczenie składników strategii zasobów ludzkich,
- praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, która obejmuje zakres realizowanych ról na poszczególnych stanowiskach,
- procesów zarządzania zasobami ludzkimi, zawierających sposoby realizacji powierzonych ról.

Mówiąc ogólnie, na podstawie determinant zewnętrznych i wewnętrznych przygotowywane i podejmowane są działania z zakresu strategicznego zarządzania personelem, zaczynające się od określenia filozofii zasobów ludzkich, przez opracowanie strategii personalnej, po przebieg i praktyki personalne[60].

Zasobowy model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi oparty jest na założeniach zasobowej szkoły zarządzania strategicznego. Podstawowe założenia tej szkoły zostały opracowane pod koniec lat pięćdziesiątych XX wieku przez P. Selznicka. Jego twierdzenie zakładało, że każda organizacja ma charakterystyczne kompetencje, które umożliwiają jej konkurowanie na rynku.

E. Penrose postrzegała natomiast przedsiębiorstwo, jako zestaw zasobów produktywnych, rozróżniając przy tym zasoby zarówno ludzkie, jak i fizyczne. Zwróciła też uwagę na problem nauki, wiedzy i doświadczenia kierowników. Fundamentalny rozwój szkoły zasobowej miał miejsce w latach 90. Do rozwoju tego kierunku przyczyniły się między innymi publikacje następujących autorów: G. Hamela, C. K. Prahalada i J. Barneya. Szkoła ta zakłada, że źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być zasoby danego przedsiębiorstwa, które obejmują wszystkie cechy organizacji mogące tworzyć nową wartość i stanowić jej mocne lub słabe strony. Analizą strategiczną objęte są również zasoby, które nie są ujęte w bilansie księgowym, a do których możemy zaliczyć na przykład talenty pracowników, jak też wzajemne relacje pomiędzy nimi. Według szkoły zasobowej, zasoby organizacji dzieli się na zasoby ludzkie (doświadczenie, umiejętności, inteligencja pracowników), zasoby fizyczne (urzą-

[60] Z. Antczak, S. Chełpa, J. Jasińska, T. Kawka, S. Kowalczyk, T. Listwan, J. Łucewicz, I. Nawara, M. Stor, A. Suchodolski, *Zarządzanie kadrami*, Wydanie drugie uaktualnione i uzupełnione, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 49.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

dzenia, wyposażenie, technologia, lokalizacja geograficzna organizacji) oraz zasoby organizacyjne (struktura, planowanie, kontrola, systemy koordynacji, kontakty pomiędzy grupami pracowników). Istotą zarządzania strategicznego – zgodnie z poglądami przedstawicieli szkoły zasobowej – jest kształtowanie zasobów organizacji w taki sposób, by osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, która jest nieosiągalna dla konkurentów, pomimo ich wysiłków. Uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest możliwe wtedy, kiedy zasoby przedsiębiorstwa są rzadkie, cenne, jak również trudne lub bardzo trudne do imitacji i substytucji. Zasoby te powinny również gwarantować właścicielom firmy wysoki zwrot zaangażowanego kapitału[61].

Powyższe modele zarządzania zasobami ludzkimi rzadko jednak występują w czystej postaci. Większość organizacji, które stosują strategiczne podejście do angażowanego kapitału ludzkiego, wykorzystuje określone elementy różnych modeli, w sposób różnorodny akcentując ich rangę. Na koniec chcielibyśmy jeszcze przyjrzeć się dwóm modelom polityki personalnej, a mianowicie modelowi Sita i kapitału ludzkiego.

Model Sita prowadzi do utworzenia kultury organizacyjnej, która ma na celu doprowadzenie do walki, rywalizacji i konkurencji pomiędzy jej uczestnikami. Opiera się ona na założeniu, że ludzie dorośli są istotami całkowicie ukształtowanymi i w związku z tym są potencjalnie najlepszymi kandydatami do pracy, co weryfikowane jest w procesach rekrutacji i selekcji. Przydatność kandydatów, charakteryzowana jest poprzez posiadane przez nich kwalifikacje, dyplomy, ukończone kursy i szkolenia oraz znajomość języków obcych. Model ten wychodzi z założenia, że w organizacji potrzebni są tylko najlepsi pracownicy i nie ma w niej miejsca dla pracowników słabszych, mniej wykształconych. Oznacza to, że nawet pracownicy już zatrudnieni w firmie przechodzą przez system „sit" i ci, którzy najlepiej sprawdzają się na swoim stanowisku pracy będą pracować dalej, natomiast słabsi – będą stopniowo zwalniani, a ich miejsce zajmie ktoś inny[62].

---

[61] W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 52-54.

[62] Jurkowski R., *Zarządzanie personelem – proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 46.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Poprzez ciągłą konkurencję, walkę o utrzymanie stanowiska, w modelu tym ciężko jest mówić o lojalności pracownika wobec przedsiębiorcy, a co za tym idzie – powoduje to nieprzyjemną atmosferę w miejscu pracy. Model ten posiada jednak zalety, ponieważ tak wysokie wymagania stawiane pracownikowi przyczyniają się do utworzenia grupy bardzo dobrze wykwalifikowanych specjalistów, którzy każde zadanie wykonają profesjonalnie i z których pracodawca będzie zadowolony.

Omawiany model wykreowany jest poprzez strategię organizacji i jej otoczenie rynkowe. W praktyce model Sita ma zastosowanie, gdy ludzi bezrobotnych, poszukujących zatrudnienia jest znacznie więcej niż miejsc pracy, które umożliwiają zdobycie zatrudnienia. Poza tym, jak twierdzi T. Oleksyn, dzięki zastosowaniu modelu Sita, firma bardziej orientuje się na rynku pracy i może przyjmować ludzi o takich kompetencjach, jakich oczekuje. Może również zwalniać wcześniej zatrudnionych pracowników i nie popada w długi czy kłopoty finansowe, ponieważ nie musi przeprowadzać szkoleń/kursów w celu dokształcania zatrudnionych osób[63]. Doskonalenie pracowników, ich rozwój, może odbywać w ramach pewnych założeń modelowych. Wydaje się, że tego rodzaju postępowanie może mieć związek z modelem kapitału ludzkiego.

Model kapitału ludzkiego (ang. *human capital approach*), tworzy kulturę organizacyjną, która opiera się na zaangażowaniu w wykonywaną pracę, lojalności wśród pracowników i współpracy. Model ten oparty jest na założeniu, iż człowiek jest zdolny i chętny do rozwijania i kształcenia się. W momencie zatrudnienia danego pracownika organizacja przejmuje nad nim funkcje opiekuńcze, tj. troszczy się o jego samopoczucie, zadowolenie z wykonywanej pracy oraz dba o jego rozwój zarówno profesjonalny jak i osobisty. W tym modelu to właśnie rozwój pracowników jest podstawowym bodźcem. Nie jest natomiast kładziony nacisk na zdobywanie wiedzy przyszłych pracowników przed rozpoczęciem pracy w danej firmie czy organizacji. Przedsiębiorstwo samo wysyła swoich pracowników na odpowiednie szkolenia/kursy, aby w ten sposób przeciwdziałać zwolnieniem i przystosować kwalifikacje pracowników do swo-

[63] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 202.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ich potrzeb[64]. Stosowaniu tego modelu sprzyja otoczenie kulturowe, ponieważ zbudowane jest z wartościach takich, jak odpowiedzialność, rozwijanie się, kształcenie, współpraca. Firma, która wdraża taki model polityki personalnej zazwyczaj kojarzona jest z wysoką jakością, dobrą marką (strategia konkurencyjności przez markę), co może wpłynąć na zwiększenie jej dochodów. Wprowadzenie tego modelu wiąże się jednak z dużymi kosztami. Składają się na nie m. in. kształtowanie i poszerzanie wiedzy pracowników, zapewnienie im godziwych warunków pracy i kształtowanie kariery zawodowej, zgodnie z ich oczekiwaniami. Koszty te jednak są równoważone przez wpływy, jakie przynosi konkurencyjność poprzez markę.

Obecnie, także w Polsce, najczęściej spotykanym modelem polityki personalnej jest słabo zaznaczony **model mieszany**, będący na ogół nieuświadomioną i niecelową kompilacją wyżej omówionych. Przedsiębiorstwa oszczędzają, obniżają koszty, redukując tzw. działy kadr. Potencjalnych pracowników werbuje się za pomocą anonsów w prasie, w duchu typowym dla **modelu sita**. W anonsach podane są kwalifikacje formalne wymagane od kandydatów, sugerujące niezwykle wysoki poziom wymagań. Zazwyczaj bierze się pod uwagę dyplomy, nie zwracając w ogóle uwagi na cechy osobowości. Natomiast po zatrudnieniu pracownika realizowany jest system zbliżony do **modelu kapitału ludzkiego** – pracownik raz przyjęty nie bywa zwalniany, konkurencja o stanowiska i awanse właściwie nie istnieje. Pracownik nieefektywny bywa przesuwany do innej pracy. Model taki ma charakter nieefektywny, o czym świadczą problemy, z którymi borykają się firmy[65].

Przyjrzyjmy się teraz składowym funkcji personalnej.

3. Elementy funkcji personalnej

W skład funkcji personalnej wchodzą różne elementy, do których zaliczyć można: planowanie personelu, rekrutację i selekcję pracowni-

[64] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Kraków 2006, s. 203.

[65] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 25-31.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ków, ocenę ich pracy, wynagradzanie oraz rozwój. Analiza teoretyczna została zilustrowana wynikami badań empirycznych, przeprowadzonych w całej Polsce.

Badania te zostały przeprowadzone na potrzeby projektu „Badanie wpływu elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy na aktywność zawodową zasobów pracy w wieku 45+”[66]. Jednym z celów szczegółowych badań było zidentyfikowanie determinant aktywności zawodowej osób starszych przez pracowników i pracodawców. Ograniczenie wiekowe może w związku z tym nie mieć znaczenia dla uogólnienia uzyskanych wyników, tym bardziej, że w wielu przypadkach opinie przedstawicieli strony popytowej i podażowej rynku pracy pokrywały się. Badanie zostało przeprowadzone w formie wywiadu kwestionariuszowego, w którym uczestniczyło 202 pracowników i 164 pracodawców w podziale na firmy wykorzystujące i niestosujące nietypowych form zatrudnienia. Badanie zostało przeprowadzone w 2012 r.

3.1. Planowanie zasobów ludzkich

W literaturze przedmiotu występują różne definicje planowania zasobów ludzkich, które jednak stosowane są zamiennie. W sensie szerszym, planowanie zasobów ludzkich rozumiane jest, jako zaplanowanie w organizacji wszystkich elementów struktury zadaniowej zarządzania personelem zaczynając od polityki i strategii personalnej poprzez określenie przyszłych potrzeb w zakresie liczby i struktury zatrudnienia, źródeł i sposobów pozyskania personelu, jego pożądanych kompetencji, ale także ustalenia potrzeb szkoleniowych i sposobów ich zaspokojenia, a kończąc na ustaleniu sposobów redukcji nadmiaru zatrudnienia. Natomiast w węższym zakresie, planowanie zasobów ludzkich utożsamiane jest z ustaleniem pożądanej w organizacji wielkości i struktury za-

[66] Por. H. Sobocka-Szczapa, *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracujących*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013, s. 113 i nast., Por. I. Kukulak-Dolata, *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracodawców*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność…, op. cit. s. 222 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

trudnienia, czyli liczby pracowników o określonych kompetencjach[67]. Niezależnie jednak od przyjętej definicji, planowanie zasobów ludzkich dotyczy przyszłości i może być realizowane w okresach strategicznych (horyzont minimum 3 lata), taktycznych (okres 1 roku) i operacyjnych (plany kwartalne i/lub miesięczne).

Procedura planowania zasobów ludzkich jest uzależniona zarówno od czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które warunkują zarządzanie kadrami. Na planowanie ma wpływ niekorzystna sytuacja gospodarcza, w której zazwyczaj występuje wzrost bezrobocia. W działaniach funkcji personalnej ważna jest przy tym identyfikacja charakteru rynku pracy, ponieważ rynek pracodawcy oznaczać może brak ograniczenia dostępu do kadr, zaś rynek pracobiorcy – pozwala zazwyczaj na bardzo selektywny ich dobór. Ponadto analiza czynników demograficznych daje przede wszystkim możliwość przewidywania i prognozowania wielkości dostępnych zasobów pracy. Niemałe znaczenie mogą mieć także uwarunkowania techniczno-technologiczne, a zwłaszcza tempo zachodzących w tej dziedzinie zmian, jak również sytuacja społeczno – kulturowa, wpływająca na jakość pracy, świadczonej przez pracowników, a tym samym zwiększająca lub ograniczająca konieczność dokonywania wielokrotnych naborów pracowników. Ważne jest także uwzględnienie uwarunkowań wewnętrznych, a przede wszystkim tych, które dotyczą sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Jest to głównie ocena stanu ogólnego i kondycji finansowej firmy, która warunkuje możliwość przygotowania i wdrożenia określonego modelu i instrumentów zarządzania personelem. Istotne znaczenie na również pozycja rynkowa, etap rozwoju firmy i jej wielkość oraz złożoność i rodzaj struktury organizacyjnej. Z punktu widzenia kadry, zatrudnionej w podmiocie gospodarczym, proces planowania zasobów związany jest z identyfikacją liczby i struktury pracowników, jak również kulturą organizacyjną podmiotu, jego „osobowością", która „wynika z podzielania tych samych prze-

[67] M. Armstrong, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 277.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

konań wartości i zasad stanowiących podstawowe wzory zachowania się członków danej organizacji"[68].

Uwzględniając wskazane powyżej uwarunkowania o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, można przyjąć, że procedura planowania zasobów ludzkich składa się z siedmiu etapów (rys. 7).

W procesie planowania zatrudnienia ważną rolę odgrywa tzw. **model struktury zatrudnienia.** Model ten określa, jakie grupy stanowisk będą potrzebne w przedsiębiorstwie i jaka powinna być ich liczba. Informacje takie powinny uwzględniać utrzymanie lub podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa, co oznacza konieczność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w procesach zachodzących wewnątrz niej. Wynikająca stąd konieczność elastycznego kształtowania struktury organizacyjnej w zróżnicowanym stopniu dotyczy wyróżnionych w nim grup stanowisk (rdzeń zatrudnienia, segmenty zasobowe, systemy peryferyjne).

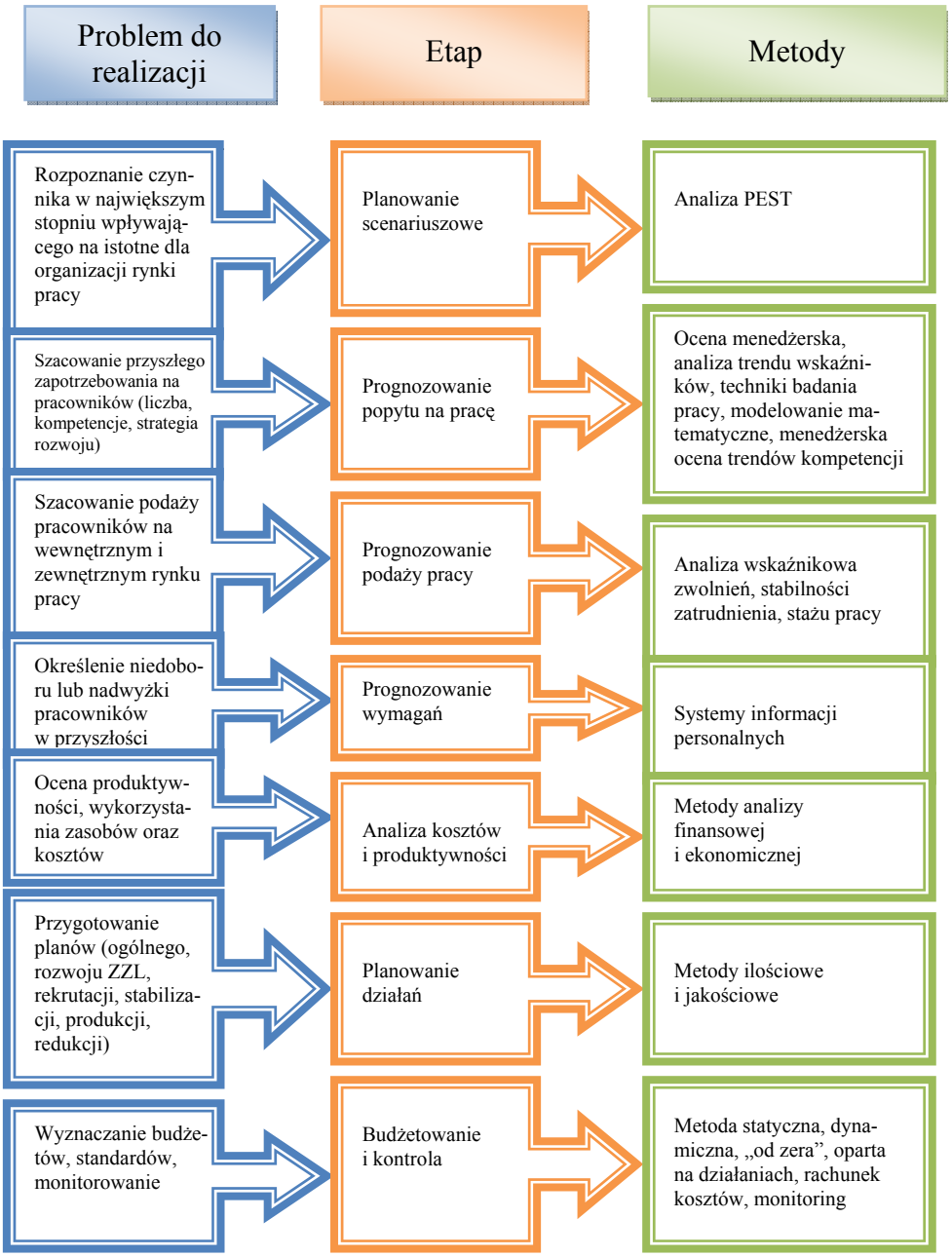
W najmniejszym stopniu elastyczność zatrudnienia[69] dotyczy tych pracowników, którzy posiadają wysokie, interdyscyplinarne kwalifikacje, mających bezpośredni i zasadniczy wpływ na prowadzenie podstawowej działalności gospodarczej. Tworzą oni **rdzeń zatrudnienia**, który ma charakter bardzo stabilny. W mniejszym stopniu występuje w tym przypadku konieczność brania pod uwagę takich stanowisk pracy w procesach planowania zasobów ludzkich, chociaż niewątpliwie należy w ich przypadku uwzględnić ruch pracowników, związany z odchodzeniem na emeryturę/rentę, czy indywidualną decyzją o odejściu z pracy pracownika, podyktowaną niezadowoleniem z oferowanych przez firmę warunków zatrudnienia. Mogą temu przeciwdziałać programy lojalnościowe, które stosowane są zwłaszcza do tej kategorii pracowników, tym niemniej mogą mieć one ograniczoną skuteczność w zatrzymywaniu pracownika.

---

[68] J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 64.

[69] Szerzej na temat elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy pisano w książce pod red. E. Kryńskiej. Por. E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165


Problem do realizacji
Etap
Metody
Rozpoznanie czynnika w największym stopniu wpływającego na istotne dla organizacji rynki pracy
Planowanie scenariuszowe
Analiza PEST
Szacowanie przyszłego zapotrzebowania na pracowników (liczba, kompetencje, strategia rozwoju)
Prognozowanie popytu na pracę
Ocena menedżerska, analiza trendu wskaźników, techniki badania pracy, modelowanie matematyczne, menedżerska ocena trendów kompetencji
Szacowanie podaży pracowników na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy
Prognozowanie podaży pracy
Analiza wskaźnikowa zwolnień, stabilności zatrudnienia, stażu pracy
Określenie niedoboru lub nadwyżki pracowników w przyszłości
Prognozowanie wymagań
Systemy informacji personalnych
Ocena produktywności, wykorzystania zasobów oraz kosztów
Analiza kosztów i produktywności
Metody analizy finansowej i ekonomicznej
Przygotowanie planów (ogólnego, rozwoju ZZL, rekrutacji, stabilizacji, produkcji, redukcji)
Planowanie działań
Metody ilościowe i jakościowe
Wyznaczanie budżetów, standardów, monitorowanie
Budżetowanie i kontrola
Metoda statyczna, dynamiczna, „od zera", oparta na działaniach, rachunek kosztów, monitoring

Rysunek 7. Procedura planowania zasobów ludzkich

Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Konieczność taka pojawia się natomiast w ramach stanowisk, należących do **segmentów zasobowych**. Należą do nich pracownicy zatrudniani w różnych obszarach działalności, o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy, co powoduje, że pozyskiwanie ich jest łatwe, szybkie i mało kosztowne. Są oni zdolni – bez dodatkowych szkoleń – podjąć i dobrze wykonywać pracę na wyznaczonym stanowisku, wszędzie tam gdzie praca jest prosta lub średnio złożona, merytorycznie uboga i o powtarzalnym charakterze.

Podobnie, zwiększenie elastyczności zatrudnienia niezbędne jest w **segmentach peryferyjnych**. Grupa ta może być wąska lub rozbudowana, zmienna w czasie, ponieważ jej wielkość zależy od rodzaju i zakresu realizowanej przez firmę działalności. Podstawą ich zatrudnienia jest to, że inni pracownicy firmy nie mają odpowiedniego przygotowania i kwalifikacji do wykonania szczególnych zadań, zleceń, projektów i przedsięwzięć, jak również okresowe spiętrzenie prac, czy zastąpienie nieobecnego w pracy pracownika. Niemałe znaczenie w tym przypadku może mieć także angażowanie osób z zewnątrz do pewnych prac, związanych z działalnością podstawową w ramach pracy nakładczej oraz umów agencyjnych i akwizycyjnych. Zapotrzebowanie na tego rodzaju pracowników może mieć równocześnie charakter powtarzalny (w nieregularnych odstępach czasu) lub jednorazowy. Może też mieć charakter kontraktowy, jak również przyjmować postać *outsourcingu*.

Jak z tego wynika, poza kadrą przedsiębiorstw, która stanowi rdzeń, pozostałe kategorie pracowników powinny stanowić przedmiot planowania zasobów ludzkich w powiązaniu ze strategicznymi kierunkami rozwoju firm[70].

Integralną częścią procesu planowania zasobów ludzkich jest **prognozowanie zapotrzebowania na pracowników**. Jest ono przedsięwzięciem wieloaspektowym, wymagającym różnorodnych kwalifikacji, kompetencji i umiejętności, umożliwiających dokonywanie analiz i rozstrzy-

[70] Zaprezentowana struktura jest zgodna z koncepcją elastycznej struktury Ch. Handy'ego, który twierdził, że zatrudnienie w firmie tworzą trzy segmenty odpowiadające „listkom koniczyny". Stąd inna nazwa tej struktury, a mianowicie koncepcja organizacji-koniczyny. Por. Ch. Handy, *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

gnięć wielu zróżnicowanych pod względem merytorycznym kwestii[71]. Dlatego też z projekcjami popytu na pracę mamy do czynienia w sposób ograniczony na poziomie podmiotów gospodarczych. Zgodnie z zaprezentowanym wcześniej podziałem procesu planowania według okresu, na jaki jest on realizowany, w większości przypadków obejmuje on okres jednego roku lub okresy krótsze. Ma w związku z tym charakter taktyczny lub operacyjny, co wiąże się głównie z możliwością przewidywania zmian w sytuacji na rynku towarów i usług. Do rzadkości należy opracowywanie długookresowych strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Opracowują je zazwyczaj firmy duże, których stabilna pozycja konkurencyjna w najmniejszym stopniu może ulegać zmianom w takiej perspektywie. Podmioty sektora MŚP, ze względu na zmienność warunków rynku, skłaniają się raczej do elastycznego, bieżącego reagowania, zwłaszcza w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu zachowania takie uznawane są zaletę tego sektora, która w dużym stopniu gwarantuje „przetrwanie" w okresie dekoniunktury gospodarczej[72]. W konsekwencji takiego podejścia do prognozowania zasobów ludzkich w firmach, do najczęściej stosowanych wskaźników, umożliwiających planowanie zapotrzebowania na kadry należałoby zaliczyć: stan zatrudnienia na początku roku, wskaźnik rotacji, przyrost zatrudnienia na danym stanowisku, wakaty likwidowane przez promocję wewnętrzną oraz stopę rekrutacji zewnętrznej.

W przypadku prognozowania podaży pracy, podstawową kwestią jest analiza wewnętrznego rynku pracy firmy. Zasadnicze znaczenie ma tu tzw. księga sukcesorów, która zawiera aktualną obsadę stanowisk pracy i potencjalnych kandydatów wewnątrz firmy, zdolnych i chętnych do przejęcia stanowiska pracy w razie wystąpienia wakatu. Zawiera ona także informacje o wykształceniu pracowników, przewidywanym roku przejścia na emeryturę, dziedzinach, w których dany pracownik wykazuje szczególną kompetencję i takich, które nie są jego mocną stroną,

[71] Opr. A. Gajdos, *Metodologiczne aspekty prognoz zatrudnienia w województwie*, (w:) Prognozy zatrudnienia według grup zawodów, podregionów i sektorów dla województwa łódzkiego, IPiSS, Warszawa 2013, s. 13.

[72] Z. Wilimowska, K. Urbańska, *Uwarunkowania działalności mikroprzedsiębiorstw na polskim rynku*, Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie, Nysa 2009, s. 7.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w związku z tym wymagają poprawy. Księga powinna ułatwiać decyzje o awansowaniu pracowników lub o przesuwaniu ich na inne stanowiska pracy, niższe lub równorzędne. W następnej kolejności dokonuje się analizy sytuacji na zewnętrznym rynku pracy, która pozwala na ustalenie potencjalnych źródeł pozyskiwania pracowników.

Porównanie popytu i podaży pracy w organizacji pozwala na określenie sytuacji, z którą ma ona do czynienia w zakresie planowania zasobów ludzkich. Na ogół w wyniku porównania mamy do czynienia z mniejszą lub większą nierównowagą. W sytuacji nadmiaru pracowników należy opracować program długookresowego, ewolucyjnego ograniczania zatrudnienia, co może zapobiec wysokim kosztom zarówno materialnym, jak i społecznym, spowodowanym decyzjami o zwolnieniach masowych, podejmowanych *ad hoc*. W działaniach takiego programu można wykorzystać następujące sposoby stopniowego ograniczania liczby pracowników: nie zatrudnianie nowych pracowników na miejsce odchodzących, redukcję nadgodzin lub zmniejszenie liczby godzin pracy, stworzenie atrakcyjnych możliwości wcześniejszego przechodzenia na emeryturę oraz zamrożenie rekrutacji zewnętrznej, a uzupełnianie wakatów kandydatami pochodzącymi z wewnętrznego rynku pracy. Natomiast w przypadku niedoboru pracowników niezbędne jest podjęcie działań, związanych z kształceniem pracowników w celu dostosowania ich kompetencji do wolnych stanowisk pracy, a w sytuacji dużego niedoboru – konieczne jest przygotowanie akcji rekrutacyjnej, przy czym sformułowane kryteria oceny kandydatów do pracy powinny być powiązane z celami strategicznymi firmy. Działaniem, które może mieć charakter wspomagający, jest umożliwienie dotychczas zatrudnionym pracownikom zrobienia kariery zawodowej. Uatrakcyjnienie warunków pracy może stanowić istotną przesłankę utrzymania obecnego stanu zatrudnienia.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania należy podkreślić, że tak szeroko sformułowane założenia planowania zasobów ludzkich stanowią podstawę do odpowiedniego doboru różnych programów rekrutacji i selekcji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

3.2. Nabór pracowników (rekrutacja i selekcja)

Rekrutacja i selekcja – to jedne z najważniejszych czynności w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację takiej liczby kandydatów do pracy, która umożliwia ich racjonalną selekcję. Wybór pracowników jest procesem ciągłym i przystosowanym do potrzeb organizacji, które stale się zmieniają. Pozyskiwanie pracowników jest zależne od takich parametrów jak: wielkość produkcji, zdolność finansowania, możliwość zbytu, płynność kadr. Dzięki dobrze dobranemu personelowi dochody przedsiębiorstwa mogą się znacznie zwiększyć. Jednak nie zawsze tak było. Funkcja personalna w okresie gospodarki centralnie sterowanej była podporządkowywana kryteriom politycznym oraz ideowym, a osoby zarządzające kadrami praktycznie nie miały wpływu na to, jaka osoba zostanie zatrudniona w przedsiębiorstwie. Zmiany systemowe funkcjonowania gospodarki spowodowały, że zasób kadrowy traktowany jest w chwili obecnej, jako najważniejsze ogniwo firmy, warunkujące jej sukces. Dlatego też ludzie zatrudnieni w komórkach funkcjonalnych podmiotów gospodarczych, odpowiedzialni za zatrudnianie pracowników, muszą dobrać personel w taki sposób, dzięki któremu firma zacznie się jeszcze bardziej rozwijać i umacniać lub podwyższać swoją pozycję konkurencyjną na rynku towarów i usług.

Ogólnym celem pozyskiwania pracowników jest prowadzenie takich działań, które – na podstawie zidentyfikowanych potrzeb kadrowych firmy – umożliwią osiągnięcie satysfakcjonującego dla firmy stanu zatrudnienia. Niezbędne jest w tym przypadku zarówno unikanie sytuacji zatrudniania zbyt dużej liczebnie grupy osób lub znacznego ich niedoboru, jak i uwzględnienia zasobu posiadanej przez kadrę pracowników wiedzy.

Proces pozyskiwania pracowników składa się z trzech etapów[73]:

– rekrutacji, która polega na pozyskiwaniu, jak największej liczby ofert potencjalnych kandydatów do pracy);

[73] G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, PWSZ w Sulechowie, Studia Lubuskie, T. VIII, Sulechów 2012, s. 216.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- selekcji, która oznacza wyłonienie najlepszego kandydata, poprzez sprawdzenie jego kompetencji;
- wprowadzenia do pracy, które zapewnia nowo zatrudnionemu pracownikowi informacje, dotyczące funkcjonowania organizacji.

Rekrutacja, czyli początkowy etap naboru pracowników, jest definiowana w różny sposób. G. Maniak definiuje przykładowo rekrutację, jako proces, w którym firma zachęca ludzi odpowiednio wykształconych na konkretne stanowisko do podjęcia pracy właśnie u nich w firmie i sprawia, żeby się do niej zgłaszali[74]. Natomiast zdaniem A. Szałkowskiego, rekrutacja to przede wszystkim zdobywanie przez organizację pracowników zdolnych, zmotywowanych, zdrowych oraz posiadających duży zasób wiedzy[75]. M. Adamiec i B. Kożusznik w swoim opracowaniu podkreślają poza tym także to, że potrzeba zatrudniania nowych pracowników wymuszana jest poprzez konieczność zrealizowania celu i wizji firmy, jak również nieodzowność kształtowania zasobów ludzkich organizacji[76]. Jak z tego wynika, już na etapie rekrutacji możemy mieć do czynienia z różnorodnością przesłanek, wpływających na inicjowanie tego procesu. Wydaje się jednak, że w większości przypadków decydują o tym wszystkie wskazane w definicjach warunki. Proces ten może być bowiem rozumiany bardzo szeroko.

W praktyce rozróżniane są dwa rodzaje rekrutacji, a mianowicie **rekrutacja ogólna** oraz **rekrutacja segmentowa**. Pierwszą z nich stosujemy wówczas, gdy chcemy pozyskać personel produkcyjny. W tym przypadku stosowane są procedury proste, mające charakter standardowy. Natomiast rekrutacja segmentowa ma za zadanie pozyskanie pracowników z danego, konkretnego segmentu rynku pracy. Ten rodzaj rekrutacji stosowany jest zwłaszcza w odniesieniu do specjalistów wówczas, gdy firma poszukuje ludzi na stanowiska kierownicze, takie jak dyrektor, kie-

[74] Maniak G., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001, s. 76.

[75] Szałkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 79-80.

[76] Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Aktor- Kreator-Inspirator, Wydawnictwo AKADE, Katowice 2000, s. 105-106.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

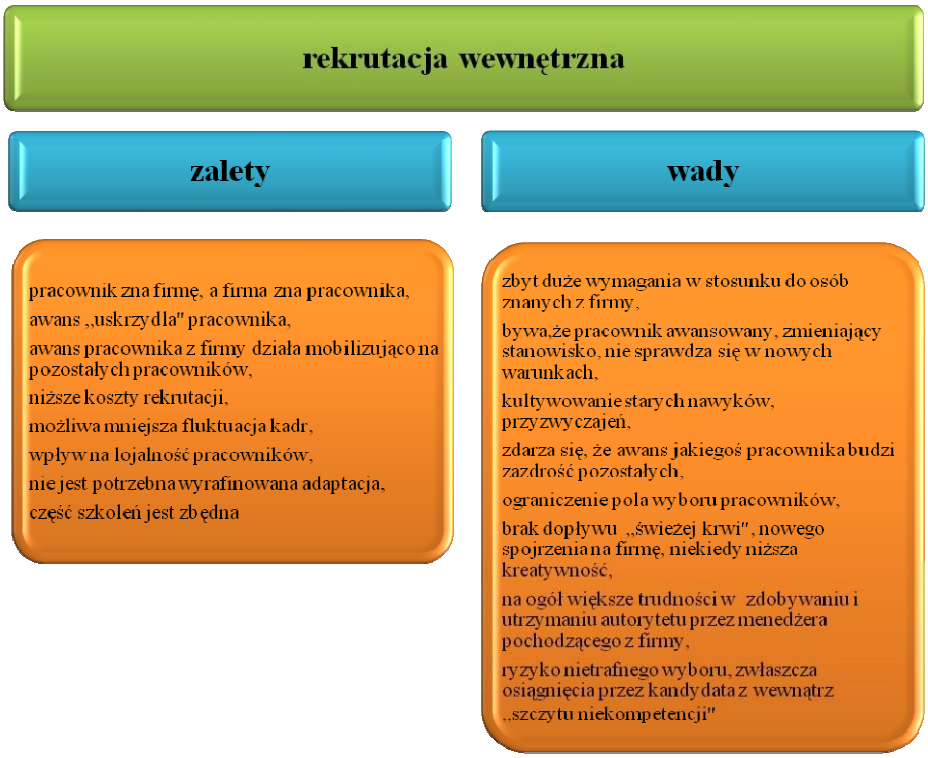
rownik, księgowa. Procedury takiej rekrutacji są bardziej skomplikowane, praco- i kosztochłonne.

Rodzaje stosowanego w organizacji procesu rekrutacji są także uzależnione od przyjętego jej źródła. W niektórych przypadkach jego ustalenie stanowi punkt wyjścia w pozyskiwaniu pracowników. Źródłem rekrutacji jest rynek pracy, na którym organizacja zamierza pozyskać pracowników. Dokonanie wyboru źródła rekrutacji uzależnione jest głównie od posiadanych środków finansowych i czasu przeznaczonego na pozyskanie personelu, fazy rozwoju organizacji, sytuacji na rynku pracy, stosowanego modelu zarządzania personelem oraz rodzaju stanowiska przeznaczonego do obsady[77]. W związku z wyborem źródła rekrutacji, rekrutację można podzielić na **zewnętrzną**, **wewnętrzną** oraz tzw. **„mieszaną"**. Poszczególne rodzaje rekrutacji wskazują na rynek pracy, na który kierowane są oferty pracy. W pierwszym przypadku, oferty pracy udostępniane są wyłącznie w otoczeniu organizacji, w drugim – skierowane są wyłącznie do pracowników, zatrudnionych w podmiocie gospodarczym, zaś w trzecim – oferty pracy kierowane są równocześnie na wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy. Należałoby przy tym podkreślić, że zwłaszcza w tym ostatnim rodzaju rekrutacji niezbędne jest zwrócenie uwagi na konieczność poddania zarówno kandydatów z rynku zewnętrznego, jak i wewnętrznego, identycznym procedurom rekrutacyjnym. Jest to ważne przede wszystkim dla pracowników zatrudnionych w organizacji, ponieważ podejście takie pozwala im planować rozwój zawodowy, motywuje do bardziej efektywnej pracy oraz zwiększa zaufanie wobec pracodawcy.

W przypadku **rekrutacji wewnętrznej**, czyli pozyskiwania pracowników z własnego przedsiębiorstwa, organizacja ponosi mniejsze koszty. Rekrutację taką uznaje się również z bardziej prostą. Jej zaletami są ponadto niewątpliwie znajomość firmy oraz większa motywacją ze względu na otrzymany awans. Posiada ona jednak także pewne wady, do których głownie można zaliczyć sytuację „niezdrowej" rywalizacji między pracownikami oraz konformizm (rys. 8).

[77] G. Drozdowski, *Kształtowanie zatrudnienia…*, op. cit., s. 216.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165


rekrutacja wewnętrzna
zalety
wady
pracownik zna firmę, a firma zna pracownika,
awans „uskrzydla" pracownika,
awans pracownika z firmy działa mobilizująco na pozostałych pracowników,
niższe koszty rekrutacji,
możliwa mniejsza fluktuacja kadr,
wpływ na lojalność pracowników,
nie jest potrzebna wyrafinowana adaptacja,
część szkoleń jest zbędna
zbyt duże wymagania w stosunku do osób znanych z firmy,
bywa,że pracownik awansowany, zmieniający stanowisko, nie sprawdza się w nowych warunkach,
kultywowanie starych nawyków, przyzwyczajeń,
zdarza się, że awans jakiegoś pracownika budzi zazdrość pozostałych,
ograniczenie pola wyboru pracowników,
brak dopływu „świeżej krwi", nowego spojrzenia na firmę, niekiedy niższa kreatywność,
na ogół większe trudności w zdobywaniu i utrzymaniu autorytetu przez menedżera pochodzącego z firmy,
ryzyko nietrafnego wyboru, zwłaszcza osiągnięcia przez kandydata z wewnątrz „szczytu niekompetencji"

Rysunek 8. Rekrutacja wewnętrzna – wady i zalety

Źródło: J. M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej. Rynek, pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011, s. 102.

Zewnętrzny rynek pracy i prowadzona na nim rekrutacja, wykorzystuje wiele zróżnicowanych metod poszukiwania pracowników, dzięki którym firma może znaleźć odpowiedniego kandydata do pracy. Należą do nich: ogłoszenia w prasie, na portalach internetowych lub po prostu w Internecie, agencje pracy, urzędy pracy, praktyki zawodowe oraz np. dni otwarte, organizowane przez przedsiębiorstwo. Zróżnicowanie metod poszukiwania pracowników daje organizacji szansę na znalezienie wielu ciekawych i interesujących ludzi, otwartych, doświadczonych i gotowych do podjęcia nowych wyzwań. Jednak rekrutacja prowadzona na zewnętrznym rynku pracy ma też wady. Należy do nich zaliczyć głównie wysoki koszt poszukiwania pracownika (rys. 9).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

rekrutacja zewnętrzna
zalety
wady
większe pole wyboru kandydatów,
dopływ „świeżej krwi", nowego spojrzenia,
dopływ nowych, dotychczas niespotykanych w organizacji, kwalifikacji,
wprowadzenie nowych elementów do kultury organizacyjnej firmy,
wytrącenie organizacji ze stagnacji, wpowadzenie ruchu-szansa na zmianę, wizerunki i/lub charakteru firmy (szczególnie w przypadku przyjęcia większej liczby osób z zenątrz).
wysokie koszty: ogłoszeń, procedur,
czasochłonność procedur,
konieczność zorganizowania adaptacji (w tym szkoleń), zapoznawania pracownika z firmą (czas osób tym się zajmujących),
nieznajomość kultury organizacyjnej poprzez nowego pracownika, może rodzić problemy i dla organizacji i dla niego samego,
niezadowolenie dotychczasowych pracowników- pole do potencjalnych konfliktów,
możliwość pojewienia się chaosu w organizacji,
ryzyko nietrafnego wyboru.

Rysunek 9. Rekrutacja zewnętrzna – wady i zalety

Źródło: J. M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej. Rynek, pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*. Difin, Warszawa 2011, s. 103.

Wybór rynku pracy, na którym odbywa się rekrutacja pracowników wpływa również na rodzaj przyjętej w niej metody. W przypadku rekrutacji wewnętrznej najważniejszą rolę odgrywa kontakt z kierownikami niższych szczebli, informowanie ich o wolnym miejscu pracy, rozsyłanie zawiadomień, listów. Natomiast rekrutacja odbywająca się na zewnętrznym rynku pracy wymaga szerokiej akcji informacyjnej, wykorzystującej wszelkie dostępne metody poszukiwania pracownika. Jednak najczęściej stosowaną metodą rekrutacji zewnętrznej jest bezpośrednie poszukiwanie kandydata do pracy. Mimo ograniczonej liczby osób, które mogą uczestniczyć w tego rodzaju postępowaniu, wybranie najlepszego kandydata na oferowane stanowisko jest bardzo pracochłonne. Dlatego też w przypadku wyboru tej metody należy zawsze brać pod uwagę branżę, sytuację finansową i organizacyjną podmiotu gospodarczego oraz nawiązać kontakt z menadżerami i kierownikami. Największą zaletą tej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

metody jest delikatność oraz poufność postępowania oraz zawężenie grona kandydatów do minimum. Wynik pozytywny poszukiwania bezpośredniego wiąże się jednak również z osłabieniem konkurencji na poziomie kadrowym.

Należy równocześnie pamiętać, że każdy proces rekrutacji musi być równy dla wszystkich, zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Nie możemy w nich mieć do czynienia z przejawami dyskryminacji. Byłoby to niezgodne z dyrektywą nr 76/207/EWG, która mówi o równym dostępie do pracy, do zawodowego awansu czy warunków pracy zarówno kobiet jak i mężczyzn[78]. Ważne jest także to, że nie można terminu rekrutacja utożsamiać z całym procesem naboru pracowników, co bardzo często występuje w potocznym rozumieniu działań rekrutacyjno-selekcyjnych. Pomimo tego, że błąd ten nie ma charakteru znaczącego, to jednak może wpływać na wybór skutecznych technik rekrutacyjnych oraz trafnych metod selekcji. Warto również pamiętać, że rekrutacja i sposób jej prowadzenia mogą odgrywać istotną rolę w promocji organizacji i kształtowaniu jej wizerunku w otoczeniu[79].

Generalnie, w procesach rekrutacji mamy do czynienia z wykorzystaniem narzędzi, umożliwiających poprawę sprawności, porządkującymi dobór zatrudnianych osób. Jednak ze względu na różnorodność podejść zdarza się, że procedury, które często stosowane są w ten sam sposób okazują się nieskuteczne. W skrajnych przypadkach mogą nawet utrudnić wybranie najlepszego z kandydatów. Dotyczy to zwłaszcza rutyny w prowadzeniu rekrutacji, która może spowodować zwiększenie liczby kandydatów. Skutkuje to zmęczeniem i znudzeniem osób odpowiedzialnych za ten proces, jak również – w wyniku konieczności przeanalizowania dużej liczby dokumentów – prowadzi do zmniejszenia szans zatrudnienia ciekawych i wartościowych pracowników[80]. Dlatego też w celu uniknięcia tego rodzaju zagrożeń, proces rekrutacji powinien być realizowany przez doświadczonych i przeszkolonych pracowników

[78] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 75-76.

[79] Drozdowski G., *Kształtowanie zatrudnienia…*, op. cit., s. 218.

[80] Marciniak J., *Rekrutacja i zatrudnienie według standardów Unii Europejskiej*, Alpha pro Wydawnictwa Profesjonalne, Ostrołęka 2004, s. 136.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

organizacji. Niezbędne jest również skorelowanie rekrutacji ze specyfiką organizacji.

Selekcja jest procesem, który polega na zebraniu bardziej szczegółowych informacji o osobach, które zgłosiły się do pracy w procesie rekrutacji. Informacje te mają służyć wybraniu najlepszych kandydatów do pracy na danym stanowisku. Jest także nazywana „końcowym etapem procesu rekrutacji". Może ona przebiegać w oparciu o trzy alternatywne procedury[81]:

- kompensacyjną, w której decyzję o przyjęciu do pracy podejmuje się w stosunku do całej grupy kandydatów, po wcześniejszym wykorzystaniu wszystkich przewidzianych instrumentów/metod selekcji, np. testu wiedzy, wywiadu sformalizowanego czy testu psychometrycznego;
- *play-off* (bieg przez płotki), polegającą na tym, że każdy z etapów selekcji, na których stosuje się różne instrumenty, kończy się wyeliminowaniem kandydatów, których kompetencje wypadają gorzej w stosunku do innych potencjalnych pracowników;
- hybrydową, polegającą na podziale procesu selekcji na dwa etapy; w pierwszym z nich wykorzystuje się procedurę kompensacyjną, zaś w drugim – *play-off*.

Główną i najpopularniejszą metodą selekcji jest rozmowa kwalifikacyjna, którą można podzielić ze względu na sposób jej prowadzenia. Może to być rozmowa o charakterze[82]:

- indywidualnym, która daje dużą szansę na nawiązanie kontaktu między osobą ubiegającą się o pracę a pracownikiem działu personalnego, przeprowadzającym nabór;
- panelowym/grupowym, którą prowadzi więcej niż jedna osoba i dzięki temu staje się ona bardziej obiektywna, ponieważ osoby, które przeprowadzają taką rozmowę mogą podzielić się wrażeniem, jakie na nich wywarł kandydat do pracy; ten rodzaj rozmowy kwalifi-

[81] A. Sajkiewicz (red.), *Zarządzanie potencjałem pracy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 93-95.

[82] L. Kulczycka, *Jak najlepiej przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 26 i nast.; *Rozmowa kwalifikacyjna*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

kacyjnej umożliwia zaprezentowanie kwalifikacji zawodowych osobom, które mogą mieć znaczący wpływ na ostateczną opinię; odmianą tego rodzaju rozmowy jest kwalifikacja przez zespoły selekcyjne, w których skład wchodzi zazwyczaj większa liczba osób, przy czym cechą takich rozmów jest chaos, będący konsekwencją zbyt wielu zadawanych pytań, co uniemożliwia kandydatowi właściwą prezentację swojej sylwetki;

- wynikającym z ustalonego wzorca, która przebiega zgodnie z ustalonymi, standardowymi pytaniami, pozwalającymi na ustalenie mocnych i słabych stron kandydata do pracy; zaletą takiej rozmowy jest możliwość uzyskania szczegółowych, uporządkowanych odpowiedzi, dotyczących kwalifikacji i doświadczenia zawodowego;
- swobodnym, przyjmującej postać przypadkowej dyskusji, prowadzonej bez wyraźnego kierunku; rozmowa taka występuje w przypadku, kiedy prowadzący nabór nie jest do niej należycie przygotowany i po jej zakończeniu potrzebuje jeszcze dodatkowych informacji, aby podjąć decyzję; zalety takiej formy przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej są uzależnione od rodzaju pracy, jaką ma wykonywać potencjalny kandydat do pracy; są bowiem przypadki, że taki właśnie sposób przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych stanowi przesłankę dla ostatecznego pozytywnego zweryfikowania kandydata na określone stanowisko (np. stanowisko przedstawiciela handlowego);
- kompleksowym, która jest połączeniem rozmowy swobodnej z rozmową według ustalonego wzorca; jej zaletą jest możliwość uzyskania szczegółowych informacji w zakresach, które są głównym przedmiotem zainteresowania prowadzącego nabór; ten sposób prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej jest bardzo popularny obecnie, ponieważ kandydaci do pracy są przygotowani coraz lepiej i wybór najlepszego kandydata może być trudny; przyczyniają się do rozpoznania nie tylko przygotowania zawodowego kandydata, ale także predyspozycji zawodowych i cech osobowościowych;
- uwzględniającym sytuację stresową, która polega na tym, że zadaje się pytania w różny sposób powiązane z tematem, poruszanym w rozmowie, co daje możliwość wprowadzenia napięcia i sprawdzenia reakcji kandydata na pracownika; ten rodzaj rozmowy kwalifikacyjnej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

stosuje się w trakcie doboru pracowników na stanowiska kierownicze, ponieważ umożliwia on skuteczną ocenę odporności na stres;
- pozoru, stanowiąca swego rodzaju parawan dla polityki personalnej firmy, która i tak planuje zatrudnienie swojego dotychczasowego pracownika; taka rozmowa kwalifikacyjna nie jest oparta na konkretach, a często kluczy i omija istotne problemy.

Narzędziem ułatwiającym przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej jest kwestionariusz/ankieta biograficzna, który wypełniany jest przez kandydata do pracy. Opierają się one na założeniu, że osoby o podobnych doświadczeniach będą reagowały w podobny sposób. Jest to ponadto narzędzie wspierające skutecznie selekcję, ponieważ umożliwia weryfikowanie efektów rozmowy kwalifikacyjnej, w trakcie której kandydat może chcieć się zaprezentować z jak najlepszej strony.

Kolejną metodą selekcji są testy, dzięki którym ocenić można umiejętności, wiedzę i zainteresowania kandydata. Wyróżnić możemy takie rodzaje testów, jak[83]:
- psychologiczne, które powinny odbywać z udziałem psychologa, przy czym rodzaj testu, jego zakres merytoryczny powinien być uzależniony od tego, o jakie stanowisko ubiega się kandydat do pracy; do testów psychologicznych należą testy inteligencji oraz testy badające predyspozycje psychiczne;
- merytoryczne, które opracowywane są przez ekspertów z poszczególnych dziedzin, ważnych w wykonywaniu pracy na oferowanym stanowisku;
- językowe, sprawdzające rzeczywisty poziom umiejętności komunikowania się w języku obcym; mogą mieć postać zarówno pisemną, jak i ustną;
- umiejętności, weryfikujące prawdziwość deklarowanych przez kandydata do pracy umiejętności; testować można w ich przypadku zarówno umiejętności wyuczone (pomiar skutków edukacji), jak również wrodzone; testy te mogą mieć charakter werbalny, numeryczny, diagramatyczny oraz przestrzenny;

[83] G. Borowska, A. Figiel, *Nowoczesne metody selekcji stosowane w procesie rekrutacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, http://priveee.dyndns.org/EXTRA/Plus/pdf3/Psychologia%20i%20psychiatria/Testy%20psychologiczne.pdf.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

– zainteresowań, badające potrzeby, preferencje i zainteresowania kandydatów; pozwalają one też na ocenę możliwości zrealizowania tych elementów w życiu zawodowym.

Spośród wszystkich rodzajów testów, na uwagę zasługują testy umiejętności, których wykorzystanie w najszerszym zakresie może wpływać na zidentyfikowanie przydatności pracownika na oferowane stanowisko pracy. Ich szczególną odmianą jest technika *assesment center* (centrum szacowania, oceny, ocena zintegrowana). Technika ta charakteryzuje się bardzo dużą skutecznością (bez mała 80%) i stosuje się ją zwłaszcza przy doborze kandydatów na stanowiska kierownicze (tab. 3).

Tabela 3. Skuteczność metod oceny pracownika

Metoda oceny	Szansa, że kandydat odniesie sukces na konkretnym stanowisku (w %)
Selekcja CV, nadesłanych w odpowiedzi na ogłoszenie prasowe	15%
Testy psychologiczne	15%
Metody tradycyjne (wywiad biograficzny, referencje)	35%
Assessment Centre	76%

Źródło: http://www.solution.pl/assessment-centre.html.

Metoda ta bazuje ona symulowanych sytuacjach zadaniowych, które mogą występować w codziennej pracy. W związku z tym przedmiotem oceny jest szybkość, sposób, rodzaj lub kolejność działań, jakie są podejmowane przez osobę ubiegającą się o dane stanowisko w celu rozwiązania problemu i podjęcia prawidłowej decyzji. Zwraca się przy tym także uwagę na jego cechy osobowościowe (postawę, emocje, relacje interpersonalne), których ocena dokonywana jest poprzez pryzmat klucza właściwych zachowań, który wypracowany jest w drodze długotrwałych i kosztowych badań, prowadzonych w środowisku pracy. Zazwyczaj technika ta składa się z kilku niezależnych testów sytuacyjnych. Stosuje

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

się w niej również grupowe metody selekcji (gry symulacyjne), jak również prezentacje, metodę ustalania faktów oraz *„in-basket"*.

Wśród metod selekcji można wyróżnić także takie, które charakteryzują się dość dużą prostotą, tym niemniej są dość czasochłonne, wymagają analizy dokumentów złożonych przez kandydatów do pracy w trakcie procesu rekrutacji (CV, list motywacyjny). Można również dokonać selekcji poprzez zweryfikowanie informacji podanych przez kandydata, kontaktując się z jego poprzednimi pracodawcami lub analizując złożone przez niego referencje. Metody te zazwyczaj stosowane są w procesie preselekcji, zwracając szczególną uwagę na stabilność zatrudnienia, konsekwencję w przebiegu kariery zawodowej, ciągłość zatrudnienia, doświadczenie kandydata w pracy w określonej branży lub na danym stanowisku, odpowiednie wykształcenie kandydata, osobistą motywację do osiągania sukcesu zawodowego oraz zaangażowanie pozazawodowe kandydata[84] (rys. 10).

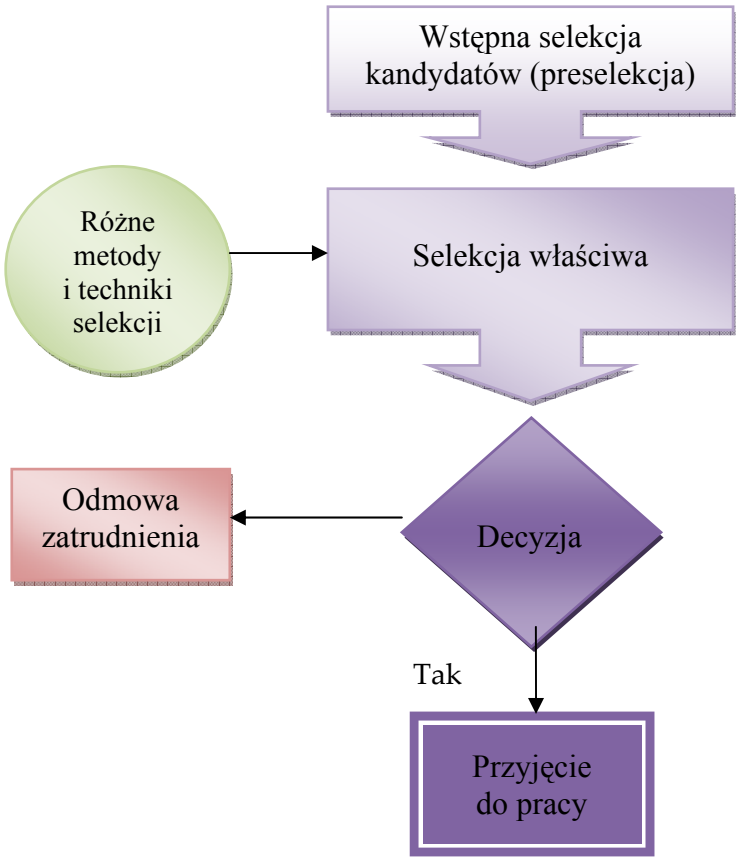
W selekcji mamy jednak również do czynienia z pewnego rodzaju zagrożeniami. Wynikają one po części z niemożności dokładnego zdefiniowania *a priori* wartości rezultatów pracy zatrudnionych ludzi, jak również skutków działań podejmowanych ze względu na określoną politykę personalną. W chwili obecnej ryzyko selekcyjne wiąże się także z samym zatrudnieniem pracownika, którego zachowania w trakcie pracy nie muszą być zawsze zgodne z oczekiwaniami pracodawcy. Czynnikiem ryzyka procesu selekcji jest też zmienność stopnia przydatności pracownika dla przedsiębiorstwa, co ma związek z wieloma sytuacjami, a przede wszystkim niepewnością. Na poziom ryzyka procesu selekcji wpływa również wybór właściwych kryteriów i metody doboru pracowników, jak również brak spodziewanej efektywności tego działania. Ryzyko procesu selekcji traktowane jest, jako początek ryzyka tkwiącego w środowisku wykonawczym organizacji[85].

---

[84] M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 65.

[85] Szerzej o ryzyku, związanym z selekcją kandydatów do pracy pisała A. Lipka. Por. A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 9, 57–60.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 10. Główne etapy selekcji pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonej selekcji kandydatów do pracy, kontynuując proces naboru pracowników/pracownika, przejść należy do kolejnego etapu tego naboru, jakim jest **wprowadzanie pracownika do pracy**. Jest to ostatni etap realizowanego w firmie doboru pracowników. W etapie tym niezbędne jest zapewnienie pracownikowi informacji, dotyczących funkcjonowania organizacji, a głównie wewnętrznych przepisów, warunków pracy, powierzonych zadań, zależności służbowych oraz kultury organizacyjnej. Przyjęci pracownicy docierają do tego typu informacji między innymi poprzez nieformalne spotkania, szkolenia,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

broszury lub wyjazdy integracyjne[86]. Wprowadzenie do pracy, jak podkreślają T. Kawka i T. Listwan, spełnia cztery podstawowe funkcje: adaptacyjną, motywacyjną, społeczną oraz organizacyjną. Pierwsza polega na optymalnym, w miarę jak najwcześniejszym wykorzystaniu potencjału kompetencyjnego pracownika. Druga – związana jest z szybkim i sumiennym zapoznaniem pracownika ze środowiskiem pracy, co wpływa na jego pozytywne postrzeganie organizacji. Trzecia – zakłada zapoznanie pracownika ze współpracownikami oraz całą kulturą organizacyjną, zaś czwarta – zwraca uwagę na poznanie przez pracownika instrumentów pracy, struktury organizacyjnej czy schematu przebiegu dokumentów[87]. Taka procedura umożliwia ograniczenie napięcia, towarzyszącego nowym pracownikom, które wiąże się z koniecznością przystosowania do nowego środowiska, co w wielu przypadkach kończy się rezygnacją pracownika z pracy, nawet po kilku miesiącach[88]. W związku z tym wiele organizacji decyduje się na opracowanie tzw. programów wprowadzających (*Indroducation Programme*)[89], które poprzez konstrukcję poszczególnych etapów, umożliwiają bezkolizyjne, bezstresowe i efektywne wdrożenie nowego pracownika do zadań, wynikających z zakresu obowiązków stanowiska pracy. Pierwsze doświadczenia w pracy odgrywają rozstrzygającą rolę w kształtowaniu nastawienia pracownika do organizacji, w której został zatrudniony oraz do wykonywanych obowiązków, jak również wpływają na przebieg kariery zawodowej pracowników.

Przyjrzyjmy się teraz, w jaki sposób rekrutacja prowadzona jest w praktyce polskich przedsiębiorstw. Jak wynika z opinii uczestników wywiadów kwestionariuszowych, pracownicy w reprezentowanych przez nich firmach rekrutowani byli na zewnętrznym rynku pracy głów-

[86] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 292.

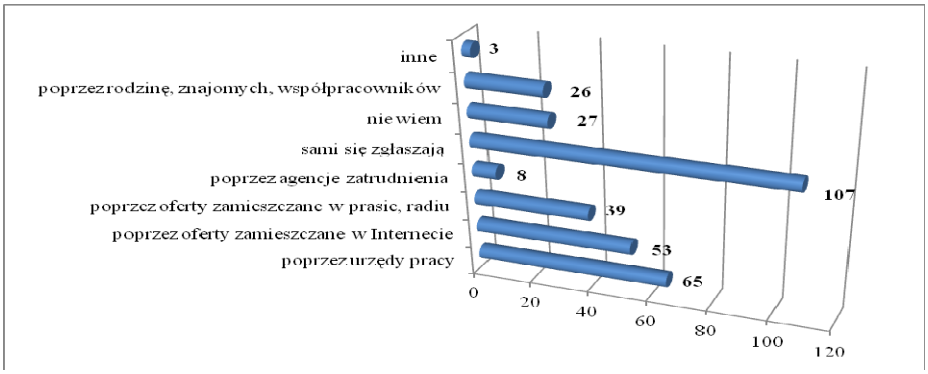
[87] T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, (w:) T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 93.

[88] L. Lanz wspomina o kilku czynnikach, które mogą spowodować rezygnację z pracy, a mianowicie nieumiejętność dostosowania się do nowych warunków, nieakceptowanie stylu zarządzania panującego w organizacji, fałszywe oczekiwania ukształtowane w trakcie rekrutacji oraz niepewność pracownika, co do zakresu obowiązków i wymogów. Por. L. Lanz, *Zatrudnienie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995, s. 40.

[89] M. Proppe, *Wszyscy ludzie szefa*, Businessman Magazine, 1993, nr 4, s. 53–54.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nie poprzez samodzielne zgłoszenia kandydatów do pracy (rys. 11). W ten sposób odpowiedziała ponad połowa badanych.



Rysunek 11. Sposoby rekrutacji pracowników powyżej 45 roku życia (N = 328)

Źródło: H. Sobocka-Szczapa, *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracujących*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013, s. 114.

Ponadto ważnym kierunkiem rekrutacji były urzędy pracy oraz Internet. Tego rodzaju możliwości wybrane zostały przez odpowiednio około ⅓ i ¼ ankietowanych. Najmniejsza liczba osób wybrała odpowiedź „*poprzez agencje zatrudnienia*". Równocześnie tylko trzech respondentów wybrało odpowiedź „*inne*", przy czym nie doprecyzowało swojej opinii.

Struktura uzyskanych deklaracji świadczy o tym, że sposoby rekrutacji osób w starszych rocznikach wieku produkcyjnego i w wieku poprodukcyjnym nie różnią się w sposób zasadniczy od tych, które stosowane są w odniesieniu do innych grup kandydatów do pracy. Pracodawcy z reguły samodzielnie weryfikują ich przydatność dla firmy, nie korzystając w większości z usług wyspecjalizowanych instytucji. Niewielkie znaczenie ma również czynnik, związany ze znajomościami, co jednak odróżnia rekrutację tej kategorii pracowników od m. in. bezrobotnych, czy osób młodych, które zazwyczaj podkreślają znaczenie kontaktów nieformalnych w znalezieniu adekwatnego do oczekiwań miejsca

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zatrudnienia[90]. Niepokój może natomiast budzić niewielkie znaczenie Internetu w procesach rekrutacji.

Brak zróżnicowania obserwowany jest także w przypadku stosowanych przez pracodawców kryteriów oceny, służących do weryfikacji kandydata do pracy. Taki pogląd wyraziła większość badanych (61,4%, tj. 124 osoby). Tylko nieliczni (16 osób, tj. 7,9%) byli zdania, że różnice pod tym względem są istotne. Ponadto około ⅓ badanych nie umiała wypowiedzieć się jednoznacznie w tej kwestii.

Uznając, że przesunięcie na równorzędne lub niższe stanowisko oraz awans są przejawami rekrutacji na wewnętrznym rynku pracy, należałoby zaznaczyć, że pracownicy powyżej 45 roku życia bardzo rzadko uczestniczyli w tego typu działaniach (tab. 4).

Jak wynika z danych zawartych w tabeli, badani prawie w ogóle nie byli przesuwani na niższe stanowisko, co może wskazywać na ich przydatność dla realizowanych przez firmę celów. Opinia ta nie była zróżnicowana ze względu na zatrudnienie respondenta w firmie stosującej nietypowe formy zatrudnienia, czy też niekorzystającej z takich form. Sytuacja taka jest zapewne konsekwencją dużego doświadczenia zawodowego oraz „sprawdzenia się" w zadaniach wykonywanych na danym stanowisku pracy. Pojedyncze przypadki degradowania pracowników były głównie następstwem likwidacji stanowiska pracy, chorobą pracownika, a tylko w jednym przypadku brakiem odpowiednich cech psychofizycznych („*zbyt duży stres związany z nadmiarem obowiązków*") i dotyczyły zwłaszcza kobiet, co może wskazywać na występowanie przejawów dyskryminacji. Na podkreślenie zasługuje to, że przesunięcia na niższe stanowiska nie miały związku z tym, czy w firmie organizowane były szkolenia czy też nie. Oznacza to, że – zdaniem ankietowanych – tego rodzaju działania pracodawców są raczej wywoływane czynnikami na-

[90] Por. m. in. badania przeprowadzone w województwach: podlaskim, mazowieckim i łódzkim. (H. Sobocka-Szczapa I. Poliwczak (red.), *Mobilność zawodowa, edukacyjna i przestrzenna ludności województwa podlaskiego*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku – IPiSS, Białystok – Warszawa 2010; H. Sobocka-Szczapa (red.), *Bezrobotni z grup zwiększonego ryzyka. Studium przypadku województwa mazowieckiego*, IOiZwP „Orgmasz" – IPiSS, Warszawa 2007; *Rynek pracy w województwie łódzkim. Specyfika i uwarunkowania*, IPiSS, Warszawa – Łódź – Kutno 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

tury ekonomicznej, a nie chęcią dostosowania ich umiejętności i kwalifikacji do tych miejsc pracy, na których dotychczas pracowali.

Tabela 4. Ruchliwość pracownicza respondentów po 45 roku życia osób

Wyszczególnienie	Tak		Nie		Ogółem	
	W liczbach*	Odsetek	W liczbach*	Odsetek	W liczbach*	Odsetek
Przesunięcie na niższe stanowisko	6	3,0	196	97,0	202	100,0
Przesunięcie na równorzędne stanowisko	21	10,4	181	89,6	202	100,0
Awans	28	13,9	174	86,1	202	100,0

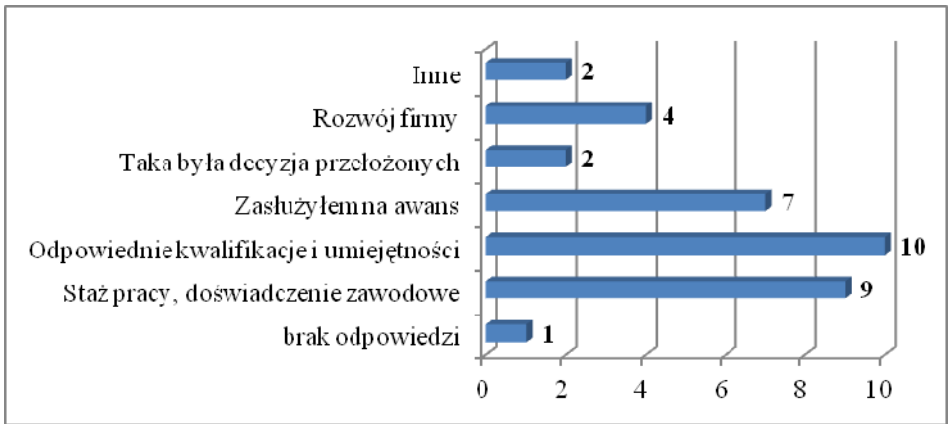
* - bezwzględnych.

Źródło: H. Sobocka-Szczapa, *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracujących*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013, s. 115.

Posiadane przez opisywaną grupę pracowników doświadczenie zawodowe było także zapewne determinantą przesunięć na stanowisko równorzędne lub ich awansowanie. Sami respondenci podkreślali przede wszystkim następujące kwestie: „*reorganizacja w firmie*" oraz „*zastępstwo*", co potwierdza takie wnioski. Tylko pojedynczy ankietowani uzasadniali tego typu przesunięcia chorobą lub trudnościami finansowymi firmy. Przesunięcia na stanowiska równorzędne dotyczyły głownie mężczyzn, co w porównaniu z dominacją tego typu praktyk w odniesieniu kobiet przesuwanych na niższe stanowiska, może świadczyć o dyskryminacji tych ostatnich. Nie wystąpiła ponadto różnica w opiniach między pracownikami zatrudnionymi w firmach stosujących nietypowe formy zatrudnienia, jak również tymi, którzy pracowali w podmiotach gospodarczych niekorzystających z tego rodzaju form pracy.

W jeszcze większym stopniu fakt posiadania odpowiednich umiejętności i kwalifikacji przez pracowników powyżej 45 roku życia determinowały awans (rys. 12).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 12. Powody awansowania respondentów (N = 35)

Źródło: H. Sobocka-Szczapa, *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracujących*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013, s. 114.

Deklaracje, świadczące o znaczeniu doświadczenia zawodowego oraz odpowiednich kwalifikacji i umiejętności stanowiły 67,8% wszystkich wskazanych przez ankietowanych powodów, przy czym ponownie zaobserwowano tutaj brak zależności między przesunięciem na równorzędne stanowisko lub awansowaniem pracownika a organizowaniem przez firmę szkoleń/kursów. Oznacza to – podobnie, jak w przypadku przesunięć na niższe stanowiska – większy związek tego rodzaju działań z posiadanymi przez pracowników doświadczeniem i umiejętnościami, aniżeli potrzebą ich doskonalenia. Również analogicznie do wcześniejszych obserwacji, awanse w większym stopniu dotyczyły mężczyzn, co jednoznacznie już może wskazywać na gorsze traktowanie kobiet w podmiotach gospodarczych. Niejednokrotnie zjawisko to ma swoje źródło w konieczności godzenia przez kobiety dwojakiego rodzaju obowiązków – zawodowych i rodzinnych – stanowiących często obciążenie dla ich kariery zawodowej[91]. Nie występowały także zasadnicze różnice w opiniach na ten temat między pracownikami zatrudnionymi w formach niestandardowych i typowych, choć liczba tych, którzy pozytyw-

[91] *Diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce. System aktywizacji zawodowej kobiet* - „Kobieta pracująca...", ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o., Kutno 2006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nie wypowiedzieli się w tej kwestii a równocześnie byli zatrudnieni w formach nietypowych była niewielka.

Biorąc pod uwagę powyższe opinie uczestników wywiadów kwestionariuszowych należałoby podkreślić, że sytuacja osób pracujących powyżej 45 roku życia jest w firmach, w których pracują, dość ustabilizowana. Ponadto częściej, z uwagi na ich predyspozycje zawodowe, są oni awansowani i przesuwani na równorzędne stanowiska, aniżeli na niższe. Nie występują także istotne różnice ze względu na wiek w stosowanych przez pracodawców kryteriach oceny przydatności poszczególnych kandydatów do pracy. Może to świadczyć o braku przejawów praktyk dyskryminacyjnych wobec pracowników. Potwierdziły to deklaracje uczestników wywiadów kwestionariuszowych, ponieważ aż 174 osoby nie spotkały się z tego rodzaju praktykami. Tylko 10 osób zaobserwowało takie praktyki w odniesieniu do innych osób, przy czym byli to głównie ci, którzy pracowali w firmach stosujących nietypowe formy zatrudnienia, zaś jedynie 6 osób – w stosunku do siebie samych. Byli to w takim samym stopniu mężczyźni, jak kobiety, zwłaszcza mieszkańcy miast. Dyskryminacja – zdaniem respondentów zauważających zróżnicowane podejście pracodawców – polegała przede wszystkim na częstszym zwalnianiu takich pracowników lub przesuwaniu ich na niżej opłacane stanowiska, ograniczonym dostępie do awansów, niewypłacaniu lub zmniejszaniu premii oraz bliżej niesprecyzowanym nierównym traktowaniu. Ograniczenie premii lub jej niewypłacanie jest – jak stwierdzili sami badani – powiązane z niższą wydajnością pracowników tej kategorii. Potwierdzają się te czynniki, które już wcześniej spotykane były w literaturze przedmiotu. Niepokój musi budzić głównie to, że pracownicy w wieku 45+ są grupą częściej zwalnianych, ponieważ świadczy to o ich obiektywnie gorszej pozycji konkurencyjnej na rynku pracy. Dlatego też rozwiązaniem byłoby zapewne stosowanie nietypowych form zatrudnienia, jako sposobu na aktywizację zawodową osób w wieku niemobilnym i poprodukcyjnym.

Opinie pracowników, odnoszące się do procesu rekrutacji znalazły potwierdzenie w wypowiedziach badanych pracodawców. Rekrutacja – zgodnie z ich zdaniem miała przede wszystkim charakter zewnętrzny, przy czym oferty te dotyczyły kandydatów do wykonywania prac pro-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

stych, niewymagających specjalistycznych kwalifikacji i predyspozycji zawodowych[92]. Pracodawcy także dość często świadomie rezygnowali z analizy referencji pracowników, jako metody pozyskiwania kadr zwłaszcza, jeśli dotyczą one polecenia już zatrudnionych, czy znajomych. Obawiają się rozwoju klik wewnątrz organizacji, tworzących się na skutek rekomendowania członków rodziny i bliskich[93].

3.3. Ocena pracowników

Ocenianie od wielu lat jest obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków, którzy zajmują się zarządzaniem zasobami ludzkimi[94]. Jest to proces trudny i złożony, będący ważnym jego elementem. W ostatnich latach stał się on głównym narzędziem w zarządzaniu, fundamentem do określania potrzeb kadrowych, dobrych wyników pracowników, opracowania systemu motywacyjnego, awansów, zwolnień oraz doskonaleń zawodowych pracowników[95]. Ocena jest procesem, wykorzystującym wartościowanie, które powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w porównaniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca[96]. Polega ono na konfrontacji wykonanej przez pracownika pracy z wcześniej ustalonymi zasadami i standardami. Ocena przeprowadzana w oparciu o wartościowanie jest realizowana w różnych odstępach czasu i posiada charakter sformalizowany, jak również pozwala sprawdzić, jakie efekty przynosi firmie praca wykonana przez pracownika, ponieważ pokazuje

[92] Por. A. Ludwiczyński, *Alokacja zasobów ludzkich organizacji*, (w:) H. Król, A. Ludwiczyński (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 203.

[93] B. Jamka, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warzsawa 201, s. 84.

[94] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 260.

[95] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 116.

[96] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkim. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 275.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

jego rzeczywiste umiejętności oraz zasób wiedzy. Ocena pracowników spełnia dwie funkcje[97]:

- ewaluacyjną,
- rozwojową.

Funkcja ewaluacyjna ocenia dotychczasowy poziom pracy, jej jakość i wywiązywanie się pracownika z powierzonych obowiązków. Tego rodzaju oszacowanie pracy jest konsekwencją powiązania wyniku oceny z płacą i/lub innymi korzyściami finansowymi, jak również do przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia (np. przesunięcia pracowników, degradacje zwolnienia) lub do oceny posiadanego systemu selekcji i rekrutacji. Natomiast **funkcja rozwojowa** polega przede wszystkim na ocenie potencjału rozwojowego pracownika, jak również jego umiejętności i chęci współpracy[98]. Funkcja ta może pełnić ważną rolę motywacyjną (oferując informację zwrotną dla pracownika) i ukierunkowywać przyszłe zachowania pracowników na cele organizacji. Może też dostarczać danych, umożliwiających planowanie kształcenia i rozwoju pracowników.

W literaturze przedmiotu można także znaleźć – poza wspomnianymi powyżej funkcjami – inne funkcje, pełnione przez procesy oceniania pracowników, a mianowicie **funkcję informacyjną** (dla ocenianego), **motywacyjną** i **decyzyjną** (dla menedżera), stanowiącą podstawę do zmian kadrowych. Jest to zatem nie tylko szczególny proces organizacyjny, ale także jeden z instrumentów wpływających na kształtowanie zespołu pracowniczego i zachowania pracowników[99]. Punktem odniesienia prowadzonego procesu oceniania pracowników mogą być też **uniwersalne funkcje kierownicze** (planowanie, organizowanie, kierowanie, kon-

[97] G. Maniak, *Cele i funkcje dokonywania oceny pracowników*, http://hrmobilny.pl/artykuly-hr/cele-i-funkcje-dokonywania-oceny-pracownikow; R. Pyrek, *System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium*, http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/6/109-126.pdf; W. Wierżyński, *Kapitał intelektualny – źródło przewagi konkurencyjnej*, http://pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=3F29D10C458F40A0AC5A006A0753553E – dostęp 28. 06. 2012 r.; C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 166.

[98] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 146.

[99] *Encyklopedia zarządzania* http://mfiles.pl/pl/index.php/Ocenianie_pracownik%C3%B3w – dostęp 28.06. 2012 r.; M. Tyrańska, J. Walas, *Kierownik pod lupą. System ocen w firmie* (1), Personel 1998, nr 12, s. 38.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

trolowanie). Ocena prowadzona zwłaszcza w ramach trzech ostatnich funkcji jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania[100].

Niezależnie jednak od typów funkcji, prawidłowo przeprowadzona ocena pracownika powinna przede wszystkim dać odpowiedź na to, czy zajmowane przez niego stanowisko jest optymalne z punktu widzenia jego możliwości i potrzeb firmy, jak również zidentyfikować jego potrzeby szkoleniowe pod kątem jego mocnych i słabych stron. Ponadto prawidłowo prowadzone – na podstawie dostosowanego do specyfiki funkcjonowania podmiotu systemu oceny kadry – ocenianie, sprzyja zaspokajaniu ważnych potrzeb pracownika, jak i firmy. Z punktu widzenia tych pierwszych, proces ten jest źródłem zaspokojenia potrzeby wiedzy, uznania, rozwoju, bezpieczeństwa[101], co ma niewątpliwy związek z pozytywnym nastawieniem do realizowanych w przedsiębiorstwie zadań. Natomiast w przypadku firm, prawidłowe realizowanie oceny pracowników przyczynia się do spełnienia oczekiwań pracodawców, dotyczących poziomu efektywności pracowników, która jest konsekwencją prawidłowo sformułowanej strategii rozwoju firmy, połączonej ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi, której nieodłącznym elementem jest system oceniania pracowników. Z uwagi na tak ważną rolę systemu oceny pracowników istotne znaczenie ma również jego periodyczne aktualizowanie i doskonalenie, dostosowywanie do zmieniającej się strategii organizacji. Można w tym celu korzystać z różnych metod, do których przede wszystkim należałoby zaliczyć wywiady z przełożonymi ocenianych pracowników, analizę wyników oceny, opinie pracowników na temat funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu oceny, jak również porównywanie badań, przeprowadzonych za pomocą kilku metod.

Proces oceniania ukierunkowany jest również na realizowanie różnych celów. Są to cele służące kształtowaniu polityki personalnej (cele administracyjne), dostarczeniu menedżerom wiedzy o pracownikach (cele informacyjne), zaś pracownikom – informacji zwrotnej, motywującej ich do rozwoju osobistego i podwyższania efektywności ich

[100] Oleksyn T., *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteka pracownicza, Poradnik nr 38, Warszawa 1994, s. 15.

[101] Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. Oficyna, Warszawa 2010, s. 160.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

pracy[102]. Zatem z punktu widzenia przedsiębiorstwa system ocenia pracowników pozwala zrealizować cele, które będą zarówno wpływać na jego funkcjonowanie, jak również przyczyniać się do zwiększenia ich zainteresowania realizowanymi działaniami. Należą do nich przede wszystkim[103]:

- osiągnięcie adekwatnego do zadań firmy poziomu wydajności pracy przez pracowników;
- poprawa jakości wykonywanej przez pracowników pracy;
- odpowiednie motywowanie, stosowne do oceny;
- pomoc w rozwoju pracowników;
- kształtowanie zachowań pracowników;
- określenie przydatności pracowników na zajmowanym stanowisku;
- dostarczenie pracownikom informacji o ocenie ich efektywności z punktu widzenia potrzeb i wymagań organizacji.

Procesy oceniania stanowią ważny element funkcji personalnej, ponieważ duże jest znaczenie informacji z niej płynących dla innych obszarów tej funkcji (rys. 13).

Waga procesów oceniania pracowników powoduje, że powinny one podlegać działaniom regulacyjnym, mającym charakter zarządzania. Powinny one obejmować działania, składające się na trzy subprocesy, a mianowicie **projektowanie**, **implementację** i **monitorowanie**.

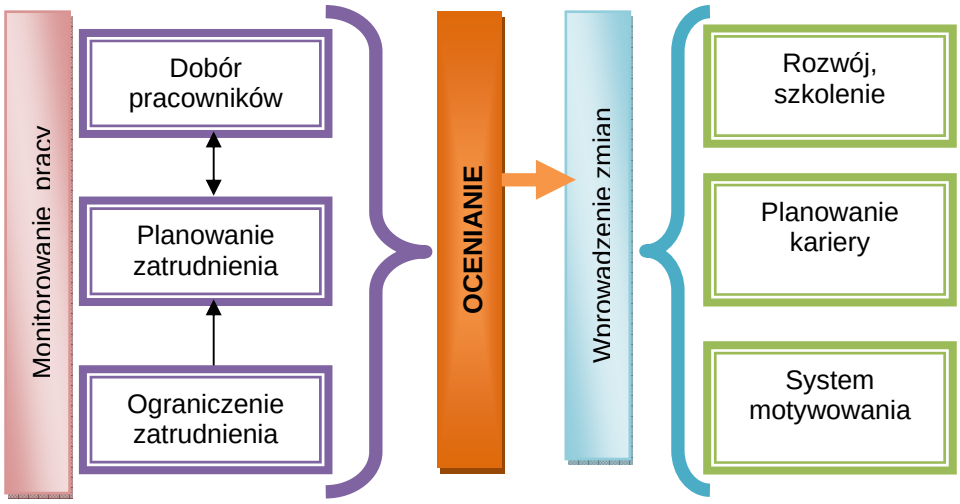
W ramach pierwszego etapu niezbędne jest preryjne określenie celów oceny, ustalenie zestawu kryteriów, dobór odpowiednich technik oceny, wskazanie grup, które mają być oceniane, jak również osób oceniających i ustalenie harmonogramu realizacji oceny. Implementacja procesu oceny powinna polegać przede wszystkim na prowadzeniu akcji informacyjnej wśród pracowników, jak również przygotowaniu merytorycznym osób oceniających. Możliwe jest także przeprowadzenie pilotażu, który umoż-

[102] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, Zarys problematyki i metod*, Wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 225; Anderson, G. C., *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell, Oxford (UK) – Cambridge (USA) 1993, s. 13.

[103] W. Golnau, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 317.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

liwia zweryfikowanie przyjętych procedur oceniania pod kątem zaplanowanych celów.



Rysunek 13. Znaczenie oceny pracownika

Źródło: Opracowanie własne.

Po przeprowadzonej ocenie etap ten kończy się rozmowami z ocenianymi pracownikami, w których prezentowane są wyniki oceny. Stanowią one istotny element motywowania zatrudnionych. Monitorowanie oceniania powinno mieć miejsce na poziomie strategicznym i operacyjnym. Jego celem na poziomie operacyjnym jest bieżący proces oceny personelu, ponieważ analizowane i obserwowane są tu poszczególne składniki systemu oceniania. Natomiast na poziomie strategicznym najistotniejszą sprawą jest weryfikacja trafności ocen pracowniczych w kontekście podejmowania na ich podstawie długofalowych decyzji personalnych, a także obserwowanie procesu ich wdrażania[104].

Przyjrzyjmy się więc kryteriom oceniania, wiążącym się przede wszystkim z długotrwałym charakterem tego procesu i jego cyklicznością oraz zasadom, kształtującym ten proces.

[104] A. Pocztowski, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 246–247.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Ocenianie opiera się na wyraźnie sprecyzowanych i – co bardzo istotne – znanych pracownikowi **kryteriach**. W literaturze przedmiotu można zaobserwować, że zazwyczaj stosuje się cztery typy kryteriów oceny: kryteria **kwalifikacyjne**, kryteria **efektywnościowe**, kryteria **behawioralne** oraz kryteria **osobowościowe**[105]. Pierwsze kryterium powinno uwzględniać poziom wykształcenia pracownika oraz wiedzę, jaką posiada i zdobył podczas szkoleń/kursów. Kryterium efektywnościowe ma największy związek z kształtowaniem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego wynikami, ponieważ w jego ramach ocenia się ilość wykonanej pracy, jej jakość, terminowość wykonywanych zadań, jak również efekty ekonomiczne. Kryterium to stanowi także podstawę nagradzania lub premiowania pracownika, a ponadto także decyduje o wyznaczaniu rodzajów prac, które pracodawca powierza pracownikowi do wykonania. Przesłanki behawioralne w systemie oceny pracowników służą do oceny zachowań pracowników procesie pracy. Uwzględniają przy tym głównie gotowość doskonalenia zawodowego pracownika, jego wytrwałość, lojalność, profesjonalizm w działaniu, jak również stosunek do klientów, przełożonych i współpracowników. Wreszcie ostatnie kryterium, osobowościowe, weryfikuje cechy pracownika istotne przy doborze stanowiska pracy. Należą do nich przede wszystkim: kreatywność, odpowiedzialność, dynamizm działania, temperament, rzetelność oraz odporność na stres.

Wskazane powyżej kryteria oceny powinny mieć charakter zindywidualizowany, czyli być dostosowane do charakteru działań, wykonywanych przez organizację i jej celów. Nie mogą mieć równocześnie charakteru uznaniowego lub przypadkowego.

Spójność i przydatność systemu ocen pracowniczych dla działań prowadzonych przez organizację powinna być wyznaczana przez określane w literaturze przedmiotu zasady: celowość, powszechność, systematyczność, ciągłość, adekwatność, jednolitość, prostotę, jawność, elastyczność, poufność, użyteczność i etapowość[106]. W literaturze przedmio-

[105] Golnau W., *Zarządzanie zasobami…*, op. cit., s. 319–322; Nowacki R., *Innowacyjność w zarządzaniu, a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 83.

[106] Por. C. Zając, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 167.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

tu spotyka się ponadto znacznie obszerniejsze pod względem zakresu zasady oceniania pracowników[107]. Jednak do najważniejszych zasad należałoby zaliczyć zasady[108]:

- powszechności, oznaczającej konieczność objęcia procesem oceny wszystkich szczebli i pracowników w układzie hierarchicznym podmiotu gospodarczego;
- systematyczności, związanej z charakterem tego procesu, który powinien być cykliczny, stały, a kryteria oceny powinny być jednoznacznie zdefiniowane;
- systemowości, zgodnie z którą systemy ocen powinny być właściwie skonstruowane, przetestowane i w razie niejasności skorygowane tak, aby dostosować je do określonych celów, wielkości organizacji, rodzaju prowadzonej działalności, stylu i poziomu kierowania oraz wymagań;
- konkretności, która oznacza, że przedmiotem oceny powinny być tylko takie cechy, które są jasno i precyzyjnie określone, co w konsekwencji prowadzi do bardziej obiektywnej i sprawiedliwej oceny;
- jawności, wpływającej na to, że zarówno zasady, jak i kryteria oceny powinny zostać zaprezentowane przed rozpoczęciem procesu oceniania, zaś uzyskane wyniki powinny być podane do wiadomości zainteresowanych stron w sposób poufny, uwzględniający cechy osobowościowe ocenianego pracownika (temperament, sposób reagowania); równocześnie ocena nie powinna mieć charakteru sądu;
- prostoty, czyli takiego sformułowania założeń procesu oceniania, który charakteryzowałaby łatwość posługiwania się opracowanymi technikami i prostotą formułowania wniosków.

Stosowanie tych zasad w procesie oceniania pracowników może przyczynić się do wzrostu skuteczności i ograniczenia możliwości popełnienia błędów, które warunkują jakość przeprowadzonej oceny.

[107] Por. na przykład klasyfikację zasad według A. Ludwiczyńskiego. A. Ludwiczyński, *Systems okresowych ocen pracowników*, (w:) H. Król (red.), Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi, Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 172–174.

[108] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami…*, op. cit., s. 230.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W praktyce zarządzania organizacjami, najczęściej stosowanymi wymiarami oceny pracownika są:

- ocena bieżąca (przeprowadzana w trakcie codziennej pracy pracowników, w której przełożony ocenia jego pracę, wyrabia opinię, organizuje pracę i monitoruje ją) oraz
- ocena okresowa (powinna być przeprowadzana w ustalonych czasach zazwyczaj jest to ocena półroczna lub roczna, zestawienie wyników pracy z tego okresu).

Systemy **ocen okresowych** posiadają funkcje: kontrolną, motywacyjną, organizacyjną oraz administracyjną[109]. Pozwalają one na posługiwanie się sformalizowanymi narzędziami oceny, co wpływa na utrwalanie się kryteriów oceny i ich przejrzystość oraz czytelność zarówno dla pracowników, jak i osób kontrolujących. Umożliwiają dokonywanie analizy porównawczej ze względu na cykliczność przeprowadzania oceny[110].

Ocena bieżąca pozwala na codzienny kontakt z pracownikami, rozmowę z nimi, co pozwala na stałą kontrolę ich pracy oraz lepsze poznanie osobowości pracownika[111]. Mają one zazwyczaj charakter niesformalizowany, a główną ich cechą jest ciągła obserwacja pracownika. Ten sposób oceniania pracowników cechuje również zmienność przyjmowanych kryteriów, co może prowadzić do tego, że podstawą oceny mogą być sytuacje incydentalne, najczęściej związane z dyscypliną pracy (wydajność i jakość pracy, terminowość, współpraca), jak również to, że opinie mogą być wydawane pod wpływem emocji. Dlatego też ocena taka sprawdza się głównie w sytuacjach bliskiego współdziałania przełożonego z podwładnymi[112].

Ocena pracowników jest dokonywana za pomocą wielu metod i technik, przy czy są one bardziej lub mniej sformalizowane. Metody oceniania można między innymi podzielić na **subiektywne** i **obiektywne**. Twórcą takiego podziału był G. C. Anderson. Metoda subiektywna

[109]J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2010, s. 93.

[110] H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników*, UWG, Gdańsk 2005, s. 88.

[111] J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami…*, op. cit.

[112] H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie…*, op. cit.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

opiera się na poglądach i osądach wartościujących podmiotów oceniających, zaś w metodzie obiektywnej dominujące znaczenie, jako podstawy oceniania, mają kryteria mierzalne[113]. Zróżnicowane są również w ramach obu rodzajów metod, wykorzystywane w nich techniki oceniania. W metodach subiektywnej do technik zaliczane są różnego rodzaju skale (liczbowe, z wymuszonym wyborem, cech osobowości, graficzne), jak również technika wymuszonego rozkładu, ranking oraz opisywanie parami. Natomiast w metodach obiektywnych, najczęściej stosowanymi technikami są: opis swobodny lub ustrukturyzowany, technika wydarzeń krytycznych, ocenianie przez cele lub obszary kluczowe, samoocena oraz skale zachowań[114]. A. Pocztowski przyjmuje ponadto, że metody i techniki oceniania potencjału kadrowego firmy można podzielić na następujące grupy[115]:

- opisowe,
- porównawcze,
- kompleksowe.

Najprostszą opisową techniką oceniania pracowników jest swobodny opis przez przełożonego efektów pracy, osiąganych przez oceniane osoby. Odmianą tej techniki są opisy ustrukturyzowane, w których charakterystyka efektów pracy osób ocenianych przygotowywana jest na podstawie określonych kryteriów, co zdecydowanie ułatwia dokonywanie porównań. Do grupy tej można również zaliczyć technikę samooceny, jak również technikę wydarzeń krytycznych, która wykorzystuje bieżące obserwacje przełożonego o zachowaniach ocenianych pracowników. Ta ostatnia technika pozwala na wyeliminowanie z procesów oceniania tzw. uśredniania ocen przez przełożonych, co stanowi niewątpliwie jej zaletę.

W grupie technik porównawczych, do najbardziej znanych można zaliczyć: ranking, technikę porównywania parami oraz wymuszony rozkład. Są to techniki o charakterze relatywnym, umożliwiające dokonywanie porównań między pracownikami tej samej grupy.

---

[113] Anderson, G. C., *Managing Performance Appraisal Systems, Blackwell*, Oxford (UK) – Cambridge (USA) 1993, s. 23.

[114] Tamże, s. 23, 36.

[115] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami…*, op. cit., s. 234 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Największą grupą technik są techniki kompleksowe. Ich specyfika polega na tym, że ze względu na występujące często skomplikowanie procedur oceniania, mamy do czynienia z koniecznością uwzględnienia w tych procedurach wielu, a nie tylko jednej techniki i metody oceny. Podstawowym narzędziem są w tym przypadku arkusze ocen, umożliwiające zebranie informacji o kompetencjach, zachowaniach i wynikach pracy ocenianych osób, na podstawie wystandaryzowanego kwestionariusza. W arkuszach takich stosuje się różne rodzaje skal, umożliwiające ustalenie stopnia natężenia poszczególnych kryteriów oceny (punktowe lub alfabetyczne, przymiotnikowe uporządkowane i mieszane, graficzne, behawioralne i mieszane). Najczęściej przyjmowane są sześciopunktowe skale ocen[116].

Spośród metod i technik kompleksowych, do najpopularniejszych zaliczana jest obecnie wielopodmiotowa metoda 360^0 (ang. *feedback* 360^0). Istota tej metody polega na otrzymywaniu przez pracownika informacji zwrotnej na temat swojej pracy od wielu osób, z którymi współpracuje[117]. Metoda ta charakteryzuje się dość dużą czaso- i kosztochłonnością. Tego rodzaju ograniczenia mogą mieć jednak coraz mniejsze znaczenie, ze względu na rozwój technologii informacyjnych.

Do kompleksowych metod oceny należy także zaliczyć ocenianie przez określenie celów, które nawiązuje do sposobu zarządzania firmą, nazywanego zarządzaniem przez cele/efekty[118]. Założeniem tego podejścia do oceniania jest to, że proces ten może odbywać się na zasadach wspólnego wytyczania celów przez pracownika i przełożonego. W następnej kolejności osiągnięte w pracy rezultaty są wspólnie analizowane, aby ustalić stopień realizacji założonych celów. Metoda ta realizowana jest w czterech etapach. Jej główną zaletą jest aktywizowanie pracowników w konsekwencji włączania ich w procesy podejmowania decyzji, jak również stwarzania warunków, umożliwiających dokonywanie samodzielnego wyboru sposobów realizowania działań.

---

[116] M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 91.

[117] S. P. Robbins, *Managing Today*, Prentice Hall, Wnglewood Cliffs, New Jersey 1997.

[118] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Do opisywanej grupy metod należałoby także zaliczyć tzw. portfolio personalne. Istotą tej metody jest grupowanie ocenianych pracowników w charakterystyczne i ważne ze strategicznego punktu widzenia kategorie. Podstawą tego podziału są osiągane przez pracowników efekty pracy, ich możliwości lub potencjał rozwoju. Zaletą tej metody jest uproszczenie oceniania, poprzez skoncentrowanie się wyłącznie na dwóch kryteriach, których wybór powinien być zgodny z celem oceny.

Do najbardziej kompleksowych metod oceniania pracowników podobnie, jak w przypadku selekcji, należy metoda *Assessment Center*. Ta nowoczesna metoda, w dowolnym tłumaczeniu oznaczająca ośrodek oceny lub ocenę zintegrowaną, pozwala na zdefiniowanie wymagania stanowiska pracy, wybranie kluczowych kryteriów dla tego stanowiska oraz ocenienie potencjału pracownika w oparciu o obiektywnie zaobserwowane i ocenione zachowania. Stosuje się ją zarówno podczas selekcji nowych pracowników, jak i przed awansem już pracujących. Pozwala ona również na identyfikowanie potrzeb szkoleniowych i planowanie rozwoju pracowników. Dodatkową zaletą takiej zintegrowanej oceny jest udział kilku wyszkolonych osób oceniających (asesorów), którzy dokonują ostatecznej oceny pracownika[119].

Umiejętnie i skutecznie zaprojektowany i wdrożony system oceniania pracowników umożliwia zwiększenie efektywności wykonywania zadań, dokonywanie sensownych przesunięć pracowników zgodnych z potrzebami wewnętrznymi firmy[120]. Umożliwia on także skontrolowanie czy system zarządzania personelem stosowany w danej firmie jest skuteczny, czy jest czynnikiem kształtowania efektywności, który decyduje i ma wpływ na przewagę konkurencyjną firmy.

Korzyści, wynikające z wdrożenia systemu ocen pracowników są widoczne zarówno dla kadry menedżerskiej, pracowników oraz całego podmiotu gospodarczego[121]. Do najważniejszych można w tym przypad-

---

[119] R. Pyrek, *System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium*, http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/6/109-126.pdf, s. 121, - dostęp 31. 01. 2013 r.

[120]M. Suchar, *Zarządzanie personelem w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007, s. 49.

[121] R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Toruń 2007, s. 68.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ku zaliczyć prawidłową alokację pracowników ze względu na wykonywane przez nich zadania, poprawę skuteczności kierowania, podniesienie produktywności pracy oraz możliwość wpływu na sposób i kierunek rozwoju pracowników. Ważne jest również to, że pracownicy w wyniku jego zastosowania mają pewność co do tego, że ich praca jest prawidłowo i systematycznie oceniana, co niewątpliwie przyczynia się do zwiększenia ich zainteresowania w celach realizowanych przez firmę. Dla całego podmiotu gospodarczego korzyści te są jednak znacznie bardziej wymierne i mają niewątpliwy związek z działaniami o charakterze proefektywnościowym. Należą do nich głównie[122]:

- możliwość planowania rozwoju firmy w długiej perspektywie czasowej;
- właściwe wykorzystanie potencjału pracowników;
- możliwość planowania kosztów zatrudnienia w zależności od efektywności firmy i posiadanych przez pracowników kompetencji;
- dawanie przedsiębiorstwu podstawy dla przyszłych decyzji kadrowych, awansów, zmian w wynagrodzeniu, premiach, nagrodach, określania potrzeb szkoleniowych;
- podnoszenie możliwości zasobu ludzkiego w firmie;
- podnoszenie morale pracowników;
- wartościowanie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, jako przewagi konkurencyjnej;
- poprawianie komunikacji wewnątrz firmy,
- poprawianie wyników przedsiębiorstwa.

Sukces firmy, postrzegany poprzez korzyści stosowanego systemu ocen, uzależniony jest jednak nie tylko od właściwej jego konstrukcji. Najczęstszym bowiem powodem niepowodzenia we wprowadzaniu systemów ocen jest brak umiejętności oceny ze strony osób oceniających i ocenianych. Bardzo częstym błędem osób oceniających swoich podwładnych jest brak zrozumienia roli i istoty korzystania z systemu oceny pracowników oraz brak umiejętności prowadzenia rozmów oceniających. Przełożony, który nie docenia roli właściwego prowadzenia proce-

[122] Tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

su oceny swych podwładnych i traktuje to, jako tzw. zło konieczne, a także jako wydarzenie incydentalne, może doprowadzać do sytuacji, w której wystąpi niebezpieczeństwo nierzetelności oraz powierzchowności oceny podwładnego, co grozić może demotywacją pracownika do stałego podnoszenia jakości swojej pracy. Nierzetelność oceny może być pogłębiona również wskutek ulegania przez oceniającego zjawisku zwanemu wybiórczością uwagi. Powoduje ono, że ludzie ulegający mu wyciągają błędne wnioski z informacji uznawanych przez nich za istotne oraz nie potrafią trzymać się ściśle kryteriów, według których ocena winna być prowadzona. Innym zagrożeniem dla efektywnego wdrożenia systemu ocen jest niedostateczne przywiązanie wagi do kwestii zapoznania pracowników z jego założeniami. Wprowadzenie systemu ocen jest zmianą organizacyjną i jak każda inna zmiana spotyka się z oporem materii. Jeżeli nie zostanie poprzedzone działaniami o charakterze informacyjnym – nie powiedzie się. Zarówno pracownicy jak i kierownicy powinni wiedzieć, dlaczego system ocen jest wprowadzany, jakie są jego cele i co pozytywnego może z niego wyniknąć. System ocen pracowników jest bardzo pożytecznym narzędziem. Bardzo istotne jednak jest by oceniający i oceniani byli przekonani o sensowności, potrzebie oceniania, by postrzegali związek między wynikami oceny, a ich dalszym losem w firmie. Stąd też zwraca się uwagę na bardzo ważny element systemu tj. rozmowę oceniającą, jej strukturę i cele. Dziś zwiększa się zainteresowanie ocenami oraz potrzebą ich dokonywania. Niezbędnym jednak staje się, by zaproponowane kryteria były kryteriami realnymi, by były stosowane elastycznie, tj. odpowiadały zmieniającym się w czasie warunkom, wymaganiom pracy i wymaganiom stawianym pracownikom, by były jasne, zrozumiałe i jednoznaczne dla oceniającego i ocenianego, co wymaga wcześniejszego wyjaśniania i szkolenia.

Przyjrzyjmy się teraz problematyce oceny pracowników, która miała miejsce w przeprowadzonych badaniach wśród pracowników i pracodawców. W przeprowadzonych badaniach, tylko w części przedsiębiorstw, w których pracowali ankietowani, była dokonywana okresowa ocena pracowników, przy czym przede wszystkim deklaracje takie złożyły osoby, które były zatrudnione w firmach wykorzystujących typowe

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

formy zatrudnienia. Potwierdziło występowanie tego procesu 43,1% badanych (87 osób). Nie różnicowała tego poglądu płeć respondentów.

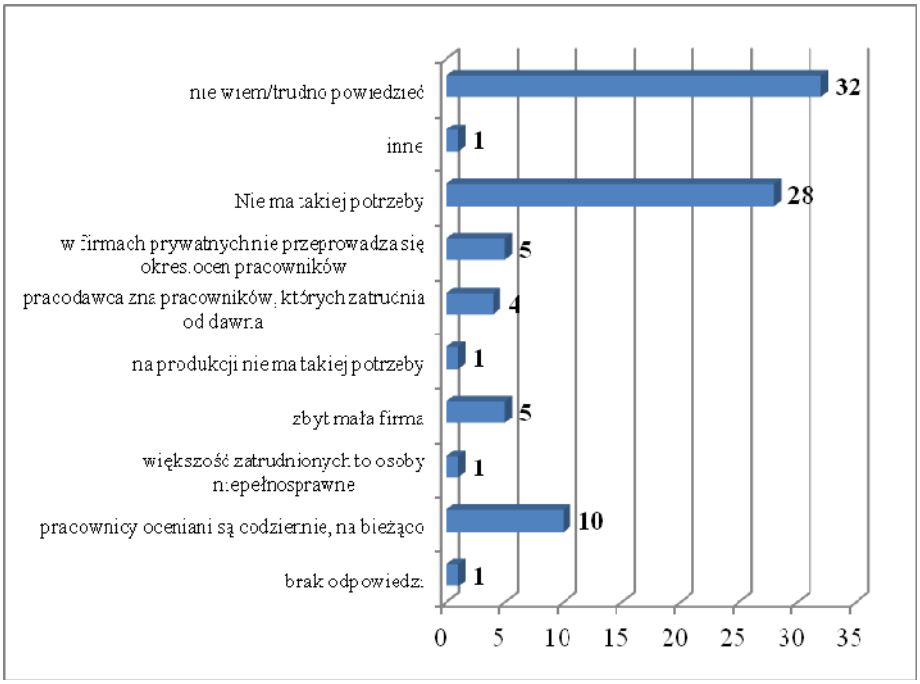
Także 80 uczestników wywiadów kwestionariuszowych, przede wszystkim zatrudnionych w przedsiębiorstwach stosujących nietypowe formy zatrudnienia, było przeciwnego zdania. Pozostali nie umieli odpowiedzieć na to pytanie (35 osób). Biorąc pod uwagę znaczenie oceniania, jako elementu prawidłowo prowadzonej polityki kadrowej, odsetek tych, którzy pracowali w firmach nierealizujących tego elementu był dość duży, przy czym głównym powodem tej sytuacji był brak potrzeby (rys. 3). Mogła to jednak również być konsekwencja tego, że pracownicy zatrudnieni w firmach stosujących niestandardowe formy zatrudnienia po prostu nie byli informowani i nie uczestniczyli w tego typu procedurach.

Wiele osób wskazało także na to, że ocena pracowników prowadzona jest codziennie, co – ich zdaniem – wpływało na brak konieczności prowadzenie specjalnej procedury oceniania. Największa jednak liczba badanych nie potrafiła wskazać istotnego powodu tej sytuacji. Może to świadczyć o występującym w firmach ankietowanych braku systemu oceny pracowników, co w konsekwencji w sposób ograniczony daje możliwość weryfikowania ich przydatności dla celów realizowanych przez podmiot gospodarczy.

Ci, którzy potwierdzili występowanie w ich przedsiębiorstwach procedur, związanych z okresową oceną pracowników, zwrócili uwagę na to, że podstawowym jej kryterium była zazwyczaj wydajność pracy i w następnej kolejności – kwalifikacje (tab. 5). Najmniejszą wagę przykładano zaś do związków z firmą oraz do absencji.

Na kryterium, związane z kwalifikacjami częściej wskazywały kobiety, natomiast w przypadku efektywności nie można było mówić o zróżnicowaniu ze względu na płeć. Kobiety także częściej uznawały, że stosowane jest kryterium relacji między kierownikiem a pracownikiem oraz przywiązanie do firmy. Może to świadczyć o tym, że zwracają one uwagę na te czynniki, które wiążą się z dyskryminacją i mobbingiem. Zjawiska te w szczególności dotykają właśnie kobiet.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 14. Powody braku oceniania pracowników (N = 88)

Źródło: H. Sobocka-Szczapa, *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracujących*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013, s. 121.

Tabela 5. Kryteria oceny pracowników w firmach zadeklarowane przez respondentów

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Odsetek
Kwalifikacje	60	23,6
Efektywność pracy	80	31,5
Relacje między pracownikami	38	15,0
Relacje między pracownikiem a kierownikiem	33	13,0
Przywiązanie do firmy	15	5,9
Absencja	25	9,8
Inne	3	1,2
Ogółem	254	100,0

Źródło: H. Sobocka-Szczapa, *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracujących*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013, s. 121.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Równocześnie kryterium kwalifikacji pojawiało się częściej w wypowiedziach pracowników z wyższym wykształceniem. Sytuacja ta dotyczyła także efektywności pracy, relacji między pracownikami i relacji między pracownikiem a kierownikiem oraz przywiązania do firmy. Jedynie w przypadku absencji – częściej wybierali to kryterium pracownicy z wykształceniem średnim zawodowym.

Kryterium kwalifikacji i efektywności pojawiało się także najczęściej w wypowiedziach pracowników niezależnie od wieku. Co ważne, tylko pracownicy powyżej 65 roku życia w ogóle nie wskazali takich kryteriów, jak: relacje między pracownikami, przywiązanie do firmy oraz absencja. W ich przypadku nie istotne były zatem kryteria behawioralne i osobowościowe.

Deklaracje o rodzaju kryteriów, stosowanych w ocenie pracowników, były też zróżnicowane w zależności od stażu pracy. Kwalifikacje zawodowe i efektywność wybierali przede wszystkim ci, którzy pracowali w granicach od 30 do 34 lat, zaś relacje między pracownikami oraz pracownikami i kierownikiem ci, których staż pracy wyniósł od 25 do 29 lat. Pozostałe kryteria były wybierane znacznie rzadziej i nie różnicowały populacji badanych.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, zdecydowanie większe znaczenie dla firm miały kryteria kwalifikacyjne i efektywnościowe, aniżeli behawioralne i osobowościowe. Ma to zapewne związek z tym, że podmioty powinny osiągać zysk i konkurować na rynku towarów i usług. Tego rodzaju zróżnicowanie wagi poszczególnych kryteriów może mieć określone konsekwencje dla pozycji konkurencyjnej osób w wieku 45+ na rynku pracy i ich aktywności zawodowej, jak również ich pozycji wśród załogi w podmiocie gospodarczym. Dlatego też kolejną kwestią było rozpoznanie zróżnicowania poziomu tych ocen w zależności od wieku.

W większości przypadków respondenci wybierali odpowiedź o takiej samej ocenie pracowników starszych i młodszych w przekroju różnych kryteriów. W większym stopniu takiego wyboru dokonali mężczyźni, aniżeli kobiety, chociaż różnice pod tym względem były nieznaczne. Tym niemniej mogą one świadczyć o występowaniu pewnych przejawów dyskryminacji w odniesieniu do starszych pracowników – kobiet. Nie zaobserwowano natomiast różnic w ocenie tego problemu ze względ-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

du na podmiot, w którym zatrudnieni byli respondenci (stosujący lub niekorzystający a niestandardowych form zatrudnienia). Ponadto rozkład odpowiedzi był taki sam, jak w przypadku ogólnie opiniowanych przez badanych kryteriów oceny. Natomiast nieliczne wyższe oceny starszych pracowników w porównaniu do młodszych dotyczyły przede wszystkim kryteriów kwalifikacyjnych i efektywnościowych, zaś niższe (równie sporadyczne) – głównie kryteriów osobowościowych i behawioralnych. Świadczy to wysokiej pozycji pracowników, którzy ukończyli 45 lat, szczególnie z punktu widzenia zadań realizowanych przez firmę.

Podobna struktura ocen wystąpiła w przypadku badania pracodawców, przy czym najważniejsze jednak były dla nich kryteria efektywnościowe, zaś w następnej kolejności behawioralne. Na ocenę nie wpływa również wiek. W opinii pracodawców był on traktowany przede wszystkim, jako walor.

3.4. Motywowanie pracowników

Kolejnym elementem funkcji personalnej jest motywowanie pracowników. Motywacja jest pojęciem, używanym głównie w psychologii. W ekonomii używa się tego pojęcia przede wszystkim w celu wyjaśnienia szczególnych cech ludzkich zachowań, a zwłaszcza możliwości kształtowania postaw pracownika tak, aby zachowywał się w sposób zgodny z interesami i potrzebami przedsiębiorstwa. W literaturze występuje wiele definicji motywowania. Należy jednak podkreślić, że we wszystkich akcentuje się oddziaływanie na człowieka tak, aby postępował w określony sposób, wpływający z jednej strony na zaspokojenie własnych potrzeb, a z drugiej – na zachowania zgodne z oczekiwaniami motywującego[123]. Wynika z tego, iż stopień zaangażowania pracownika zarówno intelektualny, jak i fizyczny w funkcjonowanie organizacji, zależy od siły motywacji oferowanej przez motywującego. Według S. Borkowskiej, motywacja – to stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy, indywidualny dotyczący określonego pracownika. Zagadnienie motywacji pojawia się zwykle tam, gdzie podejmuje się próby

[123] Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009, s. 22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

określenia przyczyn i czynników, wpływających na ludzkie działania, postawy oraz sposoby i narzędzia, którymi można je kształtować. Natomiast zdaniem C. Sikorskiego, motywacja – to gotowość do wniesienia wkładu i poniesienia kosztów tak, aby uzyskać coś cennego dla siebie. Motywacja jest zatem tym większa im więcej człowiek jest zdolny poświęcić, aby otrzymać upragnioną nagrodę. Podobną definicję sformułował M. Armstrong, który podkreślił znaczenie sposobu zachowania, ukierunkowanego na osiągnięcie określonego celu. Z kolei J. Reykowski definiuje motywację, jako proces psychologiczny, który nadaje kierunek i sens ludzkim zachowaniom, zaś J. Penc określa ją, jako coś, co aktywizuje pracowników do podjęcia wysiłku na rzecz osiągnięcia wyznaczonego celu, wpływając równocześnie na efektywność pracy[124]. Motywacja definiowana jest również, jako ogół powodów, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują zachowania ludzi. Z kolei motywowanie to świadome i celowe oddziaływanie na pożądane przez osoby motywujące zachowania ludzi[125]. W szerszym ujęciu, motywację definiuje się również, jako ogół procesów będących podstawą intensywności, ukierunkowania i wytrwałości wysiłków zmierzających do osiągnięcia określonego celu[126]. Intensywność – odnosi się do wysiłków, podejmowanych przez pracowników organizacji, czyli tego, jak bardzo się starają osiągnąć wyznaczony cel. Niezwykle istotne jest również ukierunkowanie działań jednostek, jak również wytrwałość i zbieżność dążeń pracowników z dążeniami organizacji.

Jak wynika z zaprezentowanych definicji, motywacja stanowi podstawowy czynnik, skłaniający zatrudnionych do efektywnego działania, podejmowania wysiłku. Motywacja jest elementem procesu motywowania, zaś motywowanie uważane jest za kluczowe działanie, warunkujące poziom efektywności organizacji, jak również jej konkurencyjność na rynku. Można uznać, że stanowi ona główną przesłankę sukcesu przed-

[124] M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 13.

[125] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa, 2012, s. 157.

[126] S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 111.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

siębiorstwa. Zrozumienie w związku z tym faktorów, które zachęcają ludzi do świadczenia usług na najwyższym poziomie, do budowania wartości firmy jest kluczowe dla wyboru i wdrożenia odpowiedniego systemu motywacji pracowników danego przedsiębiorstwa. Niezwykle ważne jest zdefiniowanie dostosowanego do specyfiki przedsiębiorstwa systemu motywowania.

Literatura fachowa definiuje system motywacji, jako formalnie określony przez władze organizacji lub jednostki, świadomie dobrany i celowo stosowany system motywatorów, stworzony do oddziaływania na określoną grupę pracowników[127]. Zgodnie z inną definicją, system motywowania to praktykowane w organizacji sposoby oddziaływania motywacyjnego na pracowników, które mają odzwierciedlenie w procedurach organizacyjnych oraz są jawne i uniwersalne, czyli adresowane do konkretnych osób spełniających określone warunki[128]. Mimo zróżnicowanego podejścia, definicje systemu motywacyjnego zgodnie podkreślają, że system – to swego rodzaju reguły gry, zgodnie z którymi muszą działać kierujący organizacją, aby skutecznie motywować swoich podwładnych.

Przystępując do opracowania systemu motywacyjnego, w pierwszej kolejności trzeba zdefiniować cele, jakie chce się osiągnąć wdrażając ów system. Kolejnym krokiem jest wyraźnie wskazanie, kogo i do czego chcemy motywować. Następnie należy wybrać narzędzia i sposoby motywacji, które chce się wykorzystać, a także określić sposób pomiaru poziomu motywacji pracowników, czyli efektywności zaimplementowanego systemu. Jednocześnie należy pamiętać, że bez świadomości i wiedzy w zakresie źródeł motywacji oraz wpływu określonych działań motywującego na zachowania ludzi, nie można mówić o skutecznym systemie motywacji, a co za tym idzie skutecznym motywowaniu[129]. Bardzo waż-

[127] T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2012, s. 262.

[128] J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, 2012, s. 21.

[129] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa, 2012, s.160.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ne równocześnie jest to, aby – podobnie, jak w przypadku systemu ocen i oceniania – funkcjonujący wewnątrz organizacji system motywowania był jasno i wyraźnie zdefiniowany, a także znany wszystkim pracownikom. Niezwykle istotne jest również, aby miał on dużą żywotność i dotyczył całego personelu, a nie tylko wybranych przedstawicieli kadry pracowniczej[130]. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, świadczące o dużym zróżnicowaniu wewnętrznym motywowania, jako elementu funkcji personalnej, niezbędne jest podkreślenie istotnego znaczenia opracowywania i implementowania systemów motywacji pracowników, dostosowanych do charakteru organizacji. Wdrażanie systemów motywacji pracowników, powodując ich identyfikowanie się z celami i wartościami firmy, wpływa na stabilność kadry, jej zadowolenie i lojalny stosunek do organizacji, jak również – w konsekwencji – podwyższa konkurencyjność firmy na rynku i stanowi o jej sukcesie[131].

W literaturze przedmiotu wyróżniane są różne rodzaje motywacji. Do najczęściej wymienianych należy motywacja wewnętrzna i zewnętrzna. Pierwszy z wymienionych rodzajów – to motywacja, której źródłem są wewnętrzne, indywidualne cechy i predyspozycje każdego pracownika. Z tego rodzaju motywacją mamy do czynienia wówczas, kiedy pracownik podejmuje dane działania ze względów osobistych, ponieważ leżą one w kręgu jego zainteresowań, są przedmiotem jego pasji. Pracownik działa aktywnie i chętnie wykonuje powierzone mu zadania, ponieważ czuje wewnętrzną potrzebę realizacji, samodoskonalenia, rozwijania swoich umiejętności i kompetencji w danym obszarze. Natomiast drugi z wymienionych rodzajów motywacji, występuje wówczas, gdy motywacja wewnętrzna okazuje się niewystarczająca i występuje konieczność angażowania dodatkowych, zewnętrznych czynników motywacji, materialnych i pozamaterialnych. Można w związku z tym mówić, że motywacja zewnętrzna jest uzupełnieniem motywacji wewnętrznej. Motywacja zewnętrzna zakłada, że jednostki podejmując określone działania, kierują się w swoim postępowaniu albo chęcią osiągnięcia określo-

[130] Z. Ściborek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2012, s. 127.

[131] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa, 2012, s. 159.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nych korzyści albo chcą uniknąć kary. Oznacza to, że ten rodzaj motywacji generowany jest zawsze pod wpływem działania czynników lub osób, mających charakter zewnętrzny[132]. Konsekwencją tego jest skonstruowanie w organizacji takiego systemu kar i nagród, które stymulować będą pożądane przez organizację działania jednostek. Jest to niejednokrotnie olbrzymie wyzwanie dla menedżerów. Należałoby też podkreślić, że stosowanie motywatorów zewnętrznych przynosi dość szybkie efekty. Są to jednakże najczęściej skutki nietrwałe. Dlatego też uważa się, że działania mające na celu rozwój motywacji wewnętrznej pracowników w długim okresie są efektywniejsze i trwalsze niż wykorzystanie motywacji zewnętrznej.

Motywacja zewnętrzna dzieli się na dwa rodzaje: motywację pozytywną i negatywną. Motywacja pozytywna, nazywana również motywacją dodatnią, polega na podejmowaniu działania przez jednostki w celu osiągnięcia wymiernych korzyści. Wykorzystuje ona pozytywne bodźce zewnętrzne, takie jak m.in. możliwość otrzymania wyższego wynagrodzenia, premii, awansu, abonamentu do placówek medycznych. Celem motywacji pozytywnej jest zapewnienie jednostkom lepszego niż do tej pory zaspokojenia ich pragnień i potrzeb. Natomiast motywacja negatywna, nazywana też motywacją ujemną, odwołuje się ona do emocji negatywnych, takich jak lęk, strach, obawa, niepewność, poczucie zagrożenia. Wykorzystanie negatywnych bodźców zewnętrznych powoduje, że pracownicy podejmują określone działania, ponieważ boją się utraty pracy, degradacji na niższe stanowisko, otrzymania nagany od przełożonego, obniżenia premii. Motywacja ujemna niesie ze sobą szereg negatywnych i niepożądanych w organizacji zjawisk. Można do nich zaliczyć m.in. złą atmosferę w pracy i napięte relacje między pracownikami, spadek ambicji jednostek, przyjęcie postawy defensywnej, zjawisko „wypalenia zawodowego" oraz frustrację pracowników. W praktyce, motywacja negatywna stosowana jest zdecydowanie częściej niż motywacja pozytywna. Wynika to zapewne z tego, iż przynosi ona zdecydowanie szybsze efekty, jak również jest mniej kosztochłonna. W praktyce łatwiej

[132] Tamże, s. 132.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

jest bowiem pracodawcy „zabrać coś" danej osobie (np. premię pieniężną), niż stworzyć warunki do nagradzania[133].

W procesie motywowania pracowników można wykorzystać zarówno finansowe (przede wszystkim wynagrodzenia), jak i pozafinansowe narzędzia motywowania. Do finansowych narzędzi zaliczamy pieniądze i wszystkie te elementy, które w łatwy sposób można przeliczyć na pieniądz[134]. Wymienić tu należy przede wszystkim wynagrodzenia, premie i nagrody w postaci pieniężnej, a także tzw. „bonusy", czyli karnety na basen, siłownię, abonamenty do placówek medycznych, zniżki na zakup usług lub produktów oferowanych przez firmę oraz dofinansowanie w przypadku podjęcia dodatkowych studiów czy uczestnictwa w szkoleniu. Pozafinansowe narzędzia motywowania pracowników obejmują wszystkie te narzędzia, których nie da się przeliczyć na pieniądz. Są to m. in. pochwały uzyskiwane od przełożonych, możliwość awansu, uczestnictwo w podejmowaniu decyzji kluczowych dla organizacji.

W praktyce w procesie motywacji pracowników powinno wykorzystywać się jednocześnie oba z wymienionych rodzajów narzędzi. Stosunek wykorzystania finansowych do pozafinansowych narzędzi motywowania ma charakter indywidualny dla każdej organizacji i wynika z jej specyfiki, wyznaczonych celów oraz przyjętej przez organizację strategii.

W związku z tym, że każda organizacja zatrudnia osoby o bardzo zróżnicowanych cechach charakteru i osobowości, dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi i skutecznej motywacji pracowników niezwykle istotne jest poznanie czynników, które zachęcają jednostkę do działania w określony sposób. Pomocne w tym przypadku okazują się modele motywacji, których celem jest sformułowanie zasad efektywnego motywowania każdego pracownika, ze względu na jego osobowość oraz podejście do wykonywanej pracy.

W literaturze przedmiotu wyróżniane są trzy podstawowe modele motywacji: **model tradycyjny**, **stosunków współdziałania/międzyludzkich** oraz **zasobów ludzkich**. Pierwszy z wymienionych modeli, opracowany

[133] Tamże, 133.

[134] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa, 2012, s. 160.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

został przez F. Taylora. Za jego twórców można także uznać F. i L. Gilbretha, H. Gantta oraz H. Emersona. Podstawowym założeniem tego modelu było twierdzenie F. Taylora o tym, że ludzie niechętnie podejmują jakąkolwiek pracę, ponieważ jest ona dla nich czymś nieprzyjemnym, uciążliwym[135]. W związku z tym, wykonując pracę, jednostki kierują się jedynie pobudkami finansowymi, co oznacza, że dochód z pracy jest dla nich ważniejszy niż charakter wykonywanych zadań. Dlatego też zatrudnieni mogą tolerować pracę, jeśli jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy (stosuje system zachęt pieniężnych do motywowania pracowników), a tylko nieliczni pracownicy chcą i potrafią wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli[136]. Przyjęte założenia modelu wpływają na to, że nie powinno się przyznawać robotnikom prawa do samodzielnego decydowania o przebiegu własnej pracy oraz nie powinno się od nich wymagać inicjatywy ani wierzyć w ich poczucie odpowiedzialności gdyż mogliby nadużyć zaufania a uzyskane swobody czy przywileje wykorzystać w sposób niezgodny z interesami pracodawcy[137]. Model tradycyjny odrzuca w związku z tym możliwość stosowania innych niż pieniężne czynników motywacyjnych.

Model stosunków współdziałania, opracowany został przez E. Mayo i współpracujących z nim badaczy. Powstał on w wyniku krytyki modelu tradycyjnego, w której podkreślano, że podstawową wadą tego modelu są trudności, związane z doprecyzowaniem rzeczywistego wpływu bodźców materialnych na pracę, ponieważ są one powiązane z warunkami pracy. Ponadto zwracano też uwagę na motywacyjny charakter innych czynników, takich jak postawa w pracy, natura pracy, praca zespołowa, czy szkolenia. Opracowany model zakładał w związku

[135] S. Białas, J. Litwin, *Systemy motywowania pracowników w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, (w:) Ł. Sulkowski, M. Chmielecki (red.), Studia z zarządzania międzykulturowego, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XIII, z. 13, SAN, Łódź 2012, s. 27; C. Szmidt, *Humanizacja pracy wysoce podzielonej*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 1987, s. 26.

[136] M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa, 2012, s. 13; Z. Ściborek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2012, s. 161.

[137] J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 177.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

z tym, że kluczem do skutecznego motywowania pracowników oprócz bodźców finansowych, jest także stosowanie takich zabiegów, które spowodują, że ludzie będą czuć się potrzebni i ważni. Niezwykle istotne w związku z tym jest to, aby dać pracownikom pewien zakres swobody działania, a także – choćby pozornie – włączyć ich w proces podejmowania decyzji dotyczących organizacji. Ludzie odczuwają bardzo silną potrzebę przynależności, uznania i właśnie dlatego w procesie motywacji potrzeby te powinny zostać zaspokojone w pierwszej kolejności. Były to doświadczenia, wynikające z badań N. Hawthorne'a, które sformułowano w postaci efektu, nazwanego nazwiskiem twórcy[138].

Model zasobów ludzkich był w zasadzie przeciwieństwem modelu tradycyjnego. Zakładał on, że ludzie z natury chętnie podejmują pracę i towarzyszące im nowe wyzwania, są wysoko zmotywowani do realizacji powierzonych im zadań i nie traktują tego, jak uciążliwego obowiązku. Jednostki zazwyczaj chcą realizować cele organizacji i mogą sami sobą kierować i sprawować kontrolę. Zdaniem zwolenników modelu zasobów ludzkich rozszerzanie wpływów podwładnych, zwiększanie stopnia samokierowania, samokontroli i odpowiedzialności pracowników doprowadzić może do wyższej efektywności wykonywanych przez nich czynności. Model zasobów ludzkich opracowany został przez teoretyków zarządzania zasobami ludzkimi, jak również przez badaczy (D. Mc Gregor, A. Maslow, C. Argyris, R. Likert) i podkreślał znaczenie wielu istotnych dla motywowania pracowników czynników, nie tylko finansowych, chęci i zadowolenia, lecz także związanych z potrzebą osiągnięć i znaczeniem pracy. Dlatego też model zasobów ludzkich wiąże się przede wszystkim ze współdziałaniem i zachęcaniem do rozwijania własnych możliwości, sił, inicjatyw, odpowiedzialności. Twórcy tego modelu krytykowali zarówno model tradycyjny (za zubożenie istoty ludzkiej), jak i model stosunków współdziałania (za sposób manipulowania pracownikiem). Uważali, że praca będzie wydajna, jeśli będzie ciekawa. Człowiek ma być odpowiedzialny za własne działanie[139]. Nale-

[138] Tamże, s. 180.

[139] D. McGregor, *Leadership and Motivation*, MIT Press, London 1972, s. 338; R. Likert, *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa*, (w:) M. Haire (red.)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

żałoby też podkreślić, że opisywany model zakłada istnienie innych, oprócz finansowych, narzędzi motywowania pracowników.

Modele procesu motywowania mają ścisły związek z teoriami motywacji, których zadaniem jest opisanie mechanizmów pośredniczących między jednostką a realizowanym przez nią zachowaniem[140]. Ze względu na ogromny dorobek w tym zakresie, przytoczymy jedynie kilka wybranych, najpopularniejszych teorii motywacji, a mianowicie: teorię hierarchii potrzeb, dwuczynnikową teorię motywacji Herzberga, teorię ERG Alderfera, teorię McClellanda, teorię oczekiwań oraz teorię sprawiedliwości. Teorie te powstały na bazie przeprowadzonych przez ich twórców badań, których cechą wyróżniającą jest także to, że uogólniały wyniki obserwacji, odnoszących się do różnych grup pracowników.

Teoria hierarchii potrzeb sformułowana została przez A. Maslowa i odnosiła się do całej populacji ludności. Opracował on hierarchię (piramidę) pięciu potrzeb, która występuje u każdego człowieka. U podstawy tej piramidy znalazły się potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, czyli potrzeby niższego rzędu. Pozostałe rodzaje potrzeb, takie jak potrzeby społeczne, uznania i samorealizacji – to potrzeby wyższego rzędu, znajdujące się w opracowanej hierarchii powyżej. Przyczyną takiego podziału było założenie, że potrzeby niższego rzędu mogą być zaspokajane wewnętrznie, zaś wyższego rzędu – w znacznym stopniu są zaspokajane zewnętrznie (np. dzięki płacy, stażowi pracy)[141]. Zgodnie z tą koncepcją, potrzeby znajdujące się na wyższych poziomach pojawiają się jedynie wtedy, kiedy potrzeby niższych poziomów są zaspokojone. Jedynie niezaspokojona potrzeba może motywować człowieka do działania, chociaż w ocenie A. Maslowa, żadna z potrzeb nigdy nie będzie w pełni zaspokojona. Dlatego też szukając sposobów skutecznej motywacji należy rozpoznać poziom w piramidzie potrzeb, na którym znajduje się obecnie jednostka i skupić się na zaspokojeniu potrzeby z tego poziomu bądź

Nowoczesna teoria organizacji, PWN, Warszawa 1965, s. 290, 308; J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 361-362.

[140] J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, 2012, s. 28.

[141] S. P. Robbins, T. A. Judge, *Zachowania w organizacji*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 113.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

poziomu następującego bezpośrednio po nim. Ponadto, zgodnie z teorią A. Maslowa, zarządzający organizacją i motywujący pracowników powinni skupić się zwłaszcza na zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu. Słabość tej teorii polega głównie na tym, że nigdy nie została ona empirycznie udowodniona. Można równocześnie podkreślić, że sformułowana przez A. Maslowa hierarchia nie jest hierarchią uniwersalną, gdyż każdy człowiek ma odmienne potrzeby, których zaspokojenie wpływa na jego motywację, a ich hierarchia zależy od indywidualnych preferencji każdej jednostki. Mimo tego, intuicyjna prostota i wyrazistość teorii potrzeb sprawia, że odwołania do niej w życiu społecznym są bardzo częste[142].

Teoria dwuczynnikowa, nazywana również teorią czynników motywacyjnych i higienicznych, została sformułowana przez psychologa F. Herzberga na bazie badań, przeprowadzonych wśród pracujących księgowych i inżynierów. Badanie było podporządkowane przede wszystkim konieczności wskazania przez pracowników sytuacji, które dają im zadowolenie i niezadowolenie z pracy. W ten sposób F. Herzberg wyznaczył dwie grupy potrzeb pracowników, a mianowicie potrzebę rozwoju zawodowego, będącego źródłem rozwoju osobistego oraz potrzebę sprawiedliwego wynagradzania, nadzorowania, warunków pracy i działań administracyjnych[143]. Zgodnie z założeniami teorii, druga z wymienionych grup – to tzw. czynniki higieniczne (warunki pracy, wynagrodzenie, atmosfera w pracy), których celem jest jedynie zapobieganie powstawaniu niezadowolenia z pracy. Zaspokajanie potrzeb z tej grupy – w ocenie F. Herzberga – nie motywuje ludzi do działania, ponieważ czynniki te są jedynie podstawą dla rozwoju pierwszej z wymienionych powyżej grup.

Teoria opracowana przez C. Alderfera jest swoistą modyfikacją teorii hierarchii potrzeb A. Maslowa. Pogrupował on potrzeby jednostki w trzy różne grupy, których brzmienie w języku angielskim daje skrót ERG:

---

[142] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa, 2012, s. 162; J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, 2012, s. 31.

[143] Z. Ściborek, *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2012, s. 160.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- potrzeby egzystencji (ang. *existence*), odpowiadające potrzebom fizjologicznym i bezpieczeństwa w hierarchii A. Maslowa;
- potrzeby więzi społecznych (ang. *relatedness*), odpowiadające potrzebom społecznym i uznania w hierarchii A. Maslowa;
- potrzeby wzrostu (ang. *growth*), odpowiadające potrzebie samorealizacji i szacunku dla samego siebie w teorii A. Maslowa.

Zgodnie z tą teorią, zachowanie ludzi jest determinowane przez jednoczesne występowanie potrzeb różnego rodzaju, przy czym do wystąpienia potrzeby wyższego rzędu nie jest w tym przypadku konieczne zaspokojenie potrzeby niższego rzędu. Była to zasadnicza różnica w porównaniu do teorii A. Maslowa. Ponadto potrzeby te mogą występować jednocześnie[144]. C. Alderfer równocześnie, jako pierwszy zwrócił uwagę na wpływ frustracji na jednostkę. Jej przyczyną jest brak zaspokojenia określonej potrzeby, a w efekcie – człowiek zamiast koncentrować wszystkie wysiłki na dążeniu do zaspokojenia tej potrzeby, może skierować aktywność, o dużo wyższym natężeniu na inną potrzebę niższego rzędu. W praktyce oznacza to ukierunkowanie jednostki na potrzeby, które do tej pory uważała za zaspokojone.

W kolejnej z teorii, odnoszącej się do motywowania, od nazwiska twórcy nazywaną **teorią potrzeb McClellanda**, wyróżnione zostały trzy główne potrzeby. Podstawą ich wyróżnienia byłą obserwacja zachowań i działań, podejmowanych przez personel kierowniczy. Są to[145]:

- potrzeba osiągnięć, oznaczająca dążenie do wyróżniania się, do zdobywania osiągnięć w kontekście określonego zbioru standardów, do osiągania powodzenia;
- potrzeba władzy, związana z powodowaniem, aby inni postępowali w sposób, którego by w innym wypadku nie stosowali;
- potrzeba przynależności, czyli pragnienie przyjacielskich, bliskich stosunków międzyludzkich.

[144] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa, 2012, s. 162.

[145] S. P. Robbins, T. A. Judge, *Zachowania w organizacji*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 117.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Zgodnie z tą teorią, potrzeby te odczuwane są przez każdą osobę, natomiast ich intensywność i nasilenie jest różne dla każdego człowieka. Z badań przeprowadzonych przez twórcę tej teorii wynika, że kierownicy niższego i średniego szczebla odczuwają bardzo silną potrzebę osiągnięć, zaś u menedżerów wyższego szczebla widoczna jest bardzo silna potrzeba władzy.

Teoria oczekiwań została opracowana przez V. Vrooma i obejmowała populację pracujących. Zakłada ona, że pracownik podejmuje decyzje o sile wysiłku, jaki włoży w realizację danego zadania na podstawie trzech czynników: prawdopodobieństwa sukcesu, wartości nagród bezpośrednich oraz wartości nagród pośrednich[146]. W związku z tym teoria ta koncentruje się na trzech zależnościach, a mianowicie na zależności między wysiłkiem i efektywnością, między efektywnością i nagrodami oraz nagrodami i celami osobistymi[147]. Wysoka motywacja jednostek jest zatem konsekwencją jasności co do koniecznych do zrealizowania zadań, do determinowane jest jakością oczekiwanej nagrody, jak również przekonaniem o posiadaniu odpowiednich zasobów i potencjału, ażeby osiągnąć sukces i otrzymać tę nagrodę.

Teoria sprawiedliwości, nazywana inaczej teorią sprawiedliwego wynagradzania zakłada, że ludzie poszukują równowagi (sprawiedliwości) pomiędzy nagrodami, które otrzymują, a osiągniętymi wynikiem pracy. Wyodrębnia ona dwa rodzaje sprawiedliwości, a mianowicie sprawiedliwość dystrybutywną (takie same nagrody w przypadku takich samych nakładów) oraz sprawiedliwość proceduralną (procesów stosowanych do alokacji nagród) [148]. Należałoby jednak podkreślić, że pojęcie sprawiedliwości jest dla każdego pracownika pojęciem subiektywnym i dokonuje się w oparciu o porównanie sytuacji jednostki do innego pracownika lub grupy innych pracowników[149]. W związku z tym

---

[146] J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, 2012, s. 35.

[147] S. P. Robbins, T. A. Judge, *Zachowania w organizacji*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 130.

[148] Tamże, s. 128.

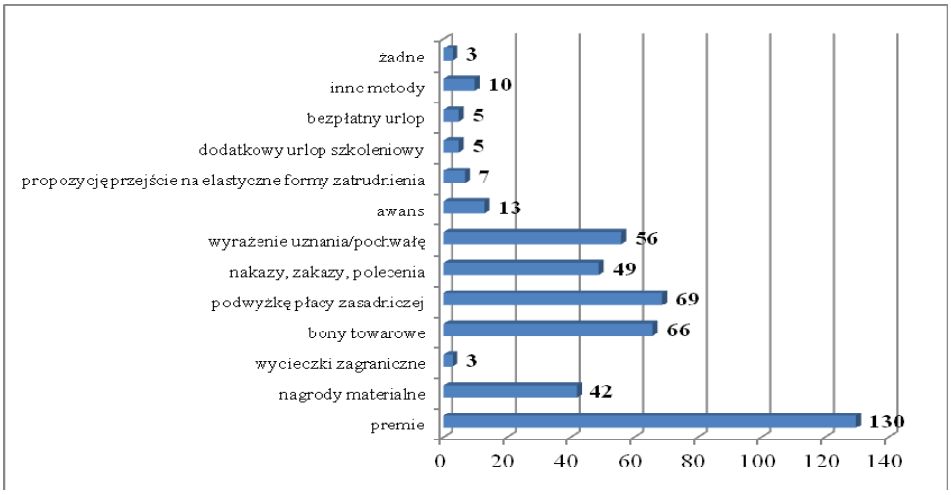
[149] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa, 2012, s. 164.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w praktyce pracownicy porównują swoje nakłady, czyli uzyskane wyniki i nagrody otrzymane za uzyskanie właśnie takich wyników, z tak samo rozumianymi nakładami innych osób. Zaobserwowane nierówności prowadzą równocześnie do powstawania napięć i w konsekwencji modyfikacji zachowań. Zgodnie z założeniami teorii sprawiedliwości, jednostki będą bardzo wysoko zmotywowane, jeżeli będą traktowane sprawiedliwie. Z kolei niesprawiedliwe traktowanie spowoduje, że utracą oni chęć do działania i przyjmą postawę bierną.

Przyjrzyjmy się teraz wynikom badań, które zostały przeprowadzone z pracownikami i pracodawcami i pokazywały sposoby motywowania pracowników w praktyce gospodarczej.

W stosunku do większości badanych, po ukończeniu przez nich 45 roku życia, pracodawcy stosowali zachęty materialne (rys. 15). Odpowiedzi wskazujące na tego typu metody motywujące pracowników w tym wieku stanowiły 67,7% wszystkich wskazań.



Rysunek 15. Motywatory stosowane przez pracodawców w stosunku do pracowników 45+ (N = 458)

Źródło: H. Sobocka-Szczapa, *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracujących*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013, s. 124.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Wśród nich pojawiały się przede wszystkim premie. W znacznie mniejszym stopniu były to nagrody o charakterze materialnym, bony towarowe, podwyżki płac zasadniczych, a sporadycznie – wycieczki zagraniczne. Ta ostatnia forma zachęty, stosowana wobec pracowników, dotyczyła w szczególności kobiet. W przypadku pozostałych sposobów motywowania nie zaobserwowano istotnej różnicy ze względu na płeć, co świadczy o podporządkowaniu tego systemu wyłącznie ekonomicznym parametrom funkcjonowania firm.

Pozostały odsetek stanowiły zachęty o charakterze niematerialnym, przy czym dominowały w tym przypadku pochwały w formie wyrazów uznania (56 wskazań). Nader rzadko respondenci wybierali odpowiedź, dotyczącą propozycji przejścia na nietypowe (elastyczne) formy zatrudnienia, jak również dodatkowe urlopy szkoleniowe. Wśród innych metod motywowania nie wskazano ich rodzajów.

Opinie badanych, wskazujące na dość powszechnie stosowane wobec nich instrumenty motywowania świadczą o tym, że zgodnie z teorią motywacji Maslowa, można mówić o tym, że tego rodzaju działania pracodawców wskazywały na bezpieczeństwo posiadania i utrzymania pracy przez pracowników. W miarę bowiem wzrostu poczucia bezpieczeństwa, pracownicy częściej zwracają uwagę na kierowane do nich narzędzia motywacji.

Stosowanie różnych sposobów zachęty pracowników wykorzystywane było przede wszystkim w odniesieniu do tych, którzy byli mieszkańcami miast. Ważne jest również to, że w przypadku mieszkańców wsi w ogóle pracodawcy nie stosowali instrumentu w postaci dodatkowego urlopu szkoleniowego i bardzo rzadko proponowali zatrudnienie w nietypowych formach. Może to wskazywać na większe trudności z wprowadzaniem takich form do praktyki przedsiębiorstw, zwłaszcza jeśli będziemy mieć do czynienia z dominacją ludności wiejskiej na obszarze działania podmiotów gospodarczych.

Sposoby motywowania pracowników nie były także zróżnicowane ze względu na poziom wykształcenia, chociaż przede wszystkim dotyczyło to zachęt płacowych. Różne formy pozapłacowego zainteresowania pracowników wynikami pracy były częściej stosowane w stosunku do pracowników o wyższych poziomach wykształcenia. Sytuacja ta ma

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zapewne związek z polityką motywowania, która nie zawsze ma charakter stały. Często uzależnia się ją od zysków lub doraźnych potrzeb (np. chęć zatrzymania istotnego dla firmy pracownika, trudna sytuacja kadrowa, sytuacja na lokalnym rynku pracy). Polityka motywowania może być również stosowana raz na jakiś czas, co częściej zdarza się w podmiotach gospodarczych zatrudniających niewielu pracowników. W takich sytuacjach możemy jednak mieć do czynienia z brakiem jasności kryteriów nagradzania pracowników oraz niewielkim stopniem ich sformalizowania[150].

Brak dywersyfikacji miał miejsce także w przypadku opinii respondentów o stosowanych wobec pracowników instrumentach motywowania w połączeniu z ich wiekiem. Dla zasobów pracy większą rolę odgrywają zazwyczaj motywatory materialne, które – jak wynika z wcześniejszych rozważań – są głównym czynnikiem wzmacniającym poczucie bezpieczeństwa. Należałoby jednak podkreślić, że zwiększanie roli tych instrumentów odbywa się wraz z wydłużaniem się stażu pracy. Pozapłacowe sposoby motywowania są wykorzystywane przez pracodawców zwłaszcza w odniesieniu do pracowników z krótszym stażem.

Jak z tego wynika, pracownicy dość często otrzymywali dodatkowe środki materialne, mogące się przyczynić do powiększenia ich budżetów domowych. Liczba uzyskanych odpowiedzi świadczy o tym, że nie było takiego ankietowanego, który nie skorzystałby z jakiegoś czynnika motywacyjnego. Może to wskazywać na to, że pracownicy są doceniani przez pracodawców i stanowią wartościowy składnik kapitału ludzkiego firm. Kilku badanych, wśród czynników motywujących wymieniło także dodatkowe urlopy szkoleniowe.

W opiniach pracodawców nie zaobserwowano istotnych różnic w porównaniu do wypowiedzi pracowników. Pracodawcy preferują także materialne sposoby oddziaływania na postawy pracowników. Natomiast bodźce niematerialne są również rzadziej przez nich wykorzystywane, a ponadto ich repertuar jest bardzo wąski. Może to być konsekwencją zróżnicowanej skuteczności ich stosowania. Bodźce materialne przyno-

[150] B. Plawgo, J. Kornecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010, s. 170 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

szą zazwyczaj efekty w krótkim okresie, natomiast bodźce niematerialne działają powoli, ich pozytywne skutki pojawiają się z pewnym opóźnieniem i nie są tak spektakularne.

Ze względu na to, że zasoby ludzkie – to z pewnością jeden z najcenniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa, ważna jest odpowiednia dbałość o ich nieustanny rozwój. Takie jest również zadanie systemów motywacyjnych wdrażanych w przedsiębiorstwach. Przyjrzyjmy się zatem działaniom podmiotów gospodarczych w tej dziedzinie.

3.5. Szkolenia i doskonalenie pracowników

W ostatnich latach w organizacjach, firmach czy przedsiębiorstwach, nastąpił wzrost zainteresowania szkoleniem zatrudnionych pracowników. Zmusza je do tego dynamiczny rozwój techniki i technologii, który powoduje konieczność dostosowania kwalifikacji pracowników do zmieniających warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Dziś i najbliższej przyszłości, o wartości firmy nie będzie decydował majątek rzeczowy, lecz jej potencjał intelektualny. Pracownicy będą więc dla niego najważniejsi nie tylko dlatego, że stanowią najbardziej aktywny element procesów gospodarowania, ale także dlatego, że generowane przez nich efekty stanowić będą podstawę osiągania sukcesu organizacji. Stąd też nowocześnie zarządzane przedsiębiorstwa starają się inwestować w zasoby ludzkie, dobierać właściwych pracowników, pobudzać ich do dobrej pracy i stałego podnoszenia kwalifikacji oraz sprzyjać tworzeniu się zespołów, związanych z przedsiębiorstwem, poczuwających się do odpowiedzialności za jego stan i rozwój.

Szkolenie pracowników ma na celu wyposażenie ich w konkretne umiejętności, niezbędne do wykonywania danej pracy. Jako korzyści wymienia się tu: poprawę rezultatów pracy, redukcję czasu i kosztów uczenia się sprawnego wykonywania zadań, ograniczanie nadzoru i kontroli, lepszy dobór kadr, obniżkę kosztów przedsiębiorstwa. Szkolenia pozytywnie także wpływają na efektywność pracy pracowników. Podniesione kwalifikacje równają się podniesieniu samooceny, a co za tym idzie większej pewności siebie i lepszej motywacji do pracy. Wia-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

domo, że zadowolony z siebie i doceniony zawodowo pracownik jest wydajniejszy i wywiera korzystniejsze wrażenie.

Doskonalenie pracowników, rozumiane znaczenie szerzej, obejmuje – poza szkoleniami – perspektywę rozwoju pozytywnych zachowań i postaw zawodowych, rozwoju zdolności do awansowania i świadomego planowania własnej kariery zawodowej. Zakłada ono realizację takich celów jak zmiana postaw i wzrost zaangażowania w pracę, poprawia umiejętność komunikowania się, zdolność do myślenia i działania innowacyjnego. Dla skutecznego doskonalenia pracowników ważne jest przede wszystkim aktywne wsparcie tego procesu przez kierownictwo, przeświadczone o znaczeniu ludzi dla przedsiębiorstwa. Musi być ono zdolne nie tylko do inwestowania w szkolenie, ale także do praktycznej delegacji uprawnień i pobudzaniu aktywnej partycypacji podwładnych.

Ważne jest również odpowiednie powiązanie doskonalenia pracowników z innymi praktykami zarządzania kadrami, jak na przykład z rekrutacją, oceną pracowników, kompensacją. Przyjmując nieodpowiednich ludzi, organizacja traci szansę na ich doskonalenie. Czego innego oczekując, a za co innego wynagradzając, blokuje szansę zmiany zachowań i postaw pracowników. Dotyczy to przykładowo takiej sytuacji, w której pracownik jest wysoko wykształcony, charakteryzuje się cechami, jakich nikt kwestionuje, pozornie jak najbardziej odpowiedni na dane stanowisko, a równocześnie kompletnie do niego nie pasuje. Pracownik taki, mimo posiadanych kwalifikacji, nie jest w stanie dobrze pełnić swoich funkcji, na zajmowanym stanowisku pracy, z powodu braku predyspozycji umysłowych, czy też psychicznej nieporadności ze stresem lub wielozadaniowością. Z kolei osoba słabiej wykształcona, ale za to mająca duży zasób wiedzy i o pewnych predyspozycjach, lepiej nadaje się na określone stanowiska[151].

Doskonalenie umiejętności pracowników jest procesem bardzo złożonym, który prowadzi do wzbogacania wiedzy pracowników, ich umiejętności, postaw oraz kompetencji zawodowych. Proces ten może przyczynić się do podniesienia jakości i wydajności pracy na rzecz orga-

[151] Z. Gomółka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 153–177.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nizacji, a tym samym lepszej realizacji celów[152]. Programy edukacyjne zakładów pracy w związku z tym powinny zakładać nie tylko szkolenie, ale również kształcenie pracowników. Łącząca w sobie elementy szkolenia i kształcenia polityka szkoleniowa przedsiębiorstwa, może doprowadzić do wzrostu konkurencyjności i efektywności jego funkcjonowania. Samo szkolenie jest niewystarczające, ponieważ odpowiada tylko doraźnym potrzebom firmy. Edukacja zorientowana na przyszłość wymaga ponadto kształcenia, zapewniającego długoterminowy rozwój osobisty i zawodowy pracowników.

Dla pracownika szkolenia są kluczowym elementem kariery. Pozwalają na zaspakajanie osobistych potrzeb oraz stanowią warunek sukcesu w grze konkurencyjnej o awans, przeniesienie, czy znalezienie nowej pracy. Stanowią również element jego własnej samorealizacji. Możliwość kształcenia się i rozwijania umiejętności coraz częściej determinuje pozostawanie specjalistów w danym miejscu pracy. Dzięki szkoleniom pracownicy podwyższają swoje umiejętności, zwiększają się ich możliwości i stają się bardziej rzetelni[153].

Metoda szkolenia jest działaniem, które ma na celu uzupełnienie przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzania możliwości do dalszego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu bądź zmiany organizacyjnej[154]. W procesie szkolenia można wyróżnić trzy etapy, a mianowicie określenie potrzeb szkoleniowych, wybór metod szkolenia oraz wdrożenie planu kształcenia i jego ocena.

W procesie **badania potrzeb szkoleniowych** ważnym zadaniem jest skonfrontowanie ustalonych na wstępie celów szkolenia ze strategią personalną w odniesieniu do przedsiębiorstwa, jako całości. Może to w sposób zasadniczy wpłynąć na akcję szkoleniową, realizowaną w podmiocie gospodarczym, przynosząc efekty zgodne z oczekiwaniami. Ważną rolę pod tym względem odgrywa opracowywanie w organizacjach planów

[152]Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, SWSPiZ, Łódź 2001, s. 82.

[153]L. Holpp, *Jak kierować zespołami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001, s. 128-145.

[154] J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Podręcznik akademicki, Difin, Warszawa 2010, s. 81.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

szkoleń. Plany takie mogą przyczynić się do usprawnienia organizacji kształcenia pracowników, jak również pozwolić na zmniejszenie uciążliwości, związanych z tym procesem (brak obsady stanowisk pracy w czasie pobytu pracownika na szkoleniu, konieczność udzielenia urlopów związanych z kształceniem, itp.). Tego rodzaju trudności mogą zwłaszcza mieć miejsce wówczas, kiedy mamy do czynienia z procesem kształcenia, związanym z oderwaniem pracownika od pracy. Ponadto sporządzanie planów kształcenia/szkoleń może mieć znaczenie dla określenia działów, komórek funkcjonalnych i jednostek organizacyjnych, które powinny zostać uwzględnione w planie szkoleń. Przyporządkowanie określonych typów szkoleń do konkretnych stanowisk pracy, czy jednostek organizacyjnych może stanowić przejrzystą informację o akcji szkoleniowej, realizowanej w przedsiębiorstwie. Z punktu widzenia samej organizacji i zatrudnionych w niej pracowników ważne jest też określenie metod pomiaru efektów kształcenia oraz sposobu i czasu jego kontrolowania. Tego rodzaju postępowanie ma istotne znaczenie dla pracowników, którzy podejmując naukę, już we wstępnej fazie będą mieli jasność, co do stawianych im wymagań. Kompleksowo zaprojektowane kształcenie pracowników powinno także zawierać analizę ich kompetencji oraz spójności tych kompetencji z potrzebami firmy. Procedura taka powinna dotyczyć nie tylko okresów bieżących, ale przede wszystkim przewidywanych w założeniach strategicznych kierunków rozwoju podmiotu gospodarczego. Istotne jest przy tym powiązanie analiz potrzeb szkoleniowych z ekonomiczną kondycją firmy, ponieważ proces kształcenia często jest procesem kosztochłonnym. Tego rodzaju systemowe postępowanie powinno doprowadzić do wyznaczenia w przedsiębiorstwie priorytetów szkoleniowych.

Biorąc pod uwagę powyżej zaprezentowany sposób postępowania, należałoby podkreślić, że najważniejsze znaczenie dla procesu kształcenia pracowników ma wnikliwa diagnoza potrzeb szkoleniowych. Wówczas szkolenia mogą przynieść pozytywne efekty zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Analiza potrzeb szkoleniowych w literaturze przedmiotu stanowi zawsze pierwszy etap cyklu szkoleniowego w szkoleniach zamkniętych, przeznaczonych dla pracowników konkretnej firmy. Pozwala ona ustalić, czy szkolenia są potrzebne oraz czy dzię-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ki nim firma lepiej będzie sobie radziła z realizacją swoich bieżących i przyszłych zadań. Analizy takiej dokonuje się w kontekście funkcjonowania danej firmy. Etap ten nie występuje w cyklu szkoleń otwartych, ponieważ ich uczestnicy mogą być zatrudnieni w różnych instytucjach lub też mogą w ogóle nie pracować[155]. Tego rodzaju podejście ma jednak charakter trochę uproszczony, ponieważ pracownicy firmy, uczestniczący w szkoleniach zewnętrznych, także powinni zostać poddawani weryfikacji, w postaci analizy ich potrzeb edukacyjnych. Procedura ta zwłaszcza powinna mieć miejsce w przypadku kierowania ich do procesu kształcenia przez pracodawców. Są z tym związane określone świadczenia, których ciężar ponoszony jest właśnie przez tych ostatnich[156].

Pogłębiony podział szkoleń pozwala na wyróżnienie poniższych ich rodzajów:

- szkolenia wstępne – podstawowe (służą adaptacji zawodowej, czyli nowo przyjętym pracownikom);
- szkolenia dostosowawcze (wykorzystywane przy zmianach na stanowisku pracy);
- szkolenia wdrożeniowe (służą zintegrowaniu nowo zatrudnionych z firmą);
- szkolenia przekrojowe (kierowane są do pracowników, którzy chcą uczyć się nowych rzeczy, zdobywać nowe doświadczenia i pogłębiać wiedzę zawodową);
- szkolenia aktualizacyjne (szkolenia te mają na celu podnoszenie poziomu wiedzy i kwalifikacji pracowników).

Procesy kształcenia, a przede wszystkim szkolenie pracowników, pełni również zróżnicowane pod względem jakościowym funkcje. Są one powiązane z rodzajami szkoleń. Należą do nich:

- funkcja innowacyjna, polegająca na kreowaniu wśród pracowników postaw innowacyjnych, co oznacza, że w procesach kształcenia nie tylko pracownicy generują zmiany, ale sami są im poddawani;

[155] Tamże, s. 82.

[156] Podział na różne rodzaje szkoleń przytoczony za C. Zającem. Por. C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 166.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- funkcja adaptacyjna, umożliwiająca dostosowanie umiejętności i kwalifikacji pracownika do wymagań,. Które muszą być spełnione na określonym stanowisku pracy; funkcja ta jest niezwykle ważna w przypadku nowych pracowników, którzy zatrudnieni zostali w wyniku przeprowadzonego naboru;
- funkcja społeczna, której zadaniem jest integrowanie pracowników, a tym samym usprawnienie procesu komunikacji; wpływa ona również na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu;
- funkcja modernizacyjna, generująca potrzeby, związane z odnawianiem kwalifikacji pracownika.

Ponadto można również wyróżnić cztery modele orientacji szkoleniowej organizacji. Pierwszy z nich – to **model nieformalny**, w którym firma posługuje się różnymi technikami szkoleniowymi, tradycyjnymi oraz nowoczesnymi. Założeniem tego modelu jest zatem to, że każda przyjęta w kształceniu technika może się sprawdzić i prowadzić do uzupełnienia wiedzy pracownika. Drugim modelem jest **model innowacyjny**, który kreuje procesy kształcenia poprzez naukę. Kolejnym modelem jest **model rozwojowy**, koncentrujący na aktualnych potrzebach szkoleniowych firmy, zaś techniki szkoleniowe mają charakter tradycyjny. Wreszcie ostatnim modelem jest **model tradycyjny**, gdzie tematyka szkolenia wynika z zapotrzebowania na wiedzę na konkretnym stanowisku pracy[157].

Szkolenia w organizacjach, niezależnie od zastosowanego modelu powinny być również zróżnicowane ze względu na rodzaj uczestników. Ważne są w tym przypadku metody kształcenia, które powinny umożliwić przyswajanie wiedzy różnym kategoriom pracowników (metoda prób i błędów, analiza zdarzeń, eksperymenty, itp.). Szkolenia bowiem – to nie tylko zdobywanie informacji, ale również proces zdobywania doświadczenia.

Kształcenie pracowników, jak wynika z powyższych rozważań, stanowi ważny element funkcji personalnej. Edukacja pracowników jest równocześnie procesem, który może być prowadzony w różnorodny

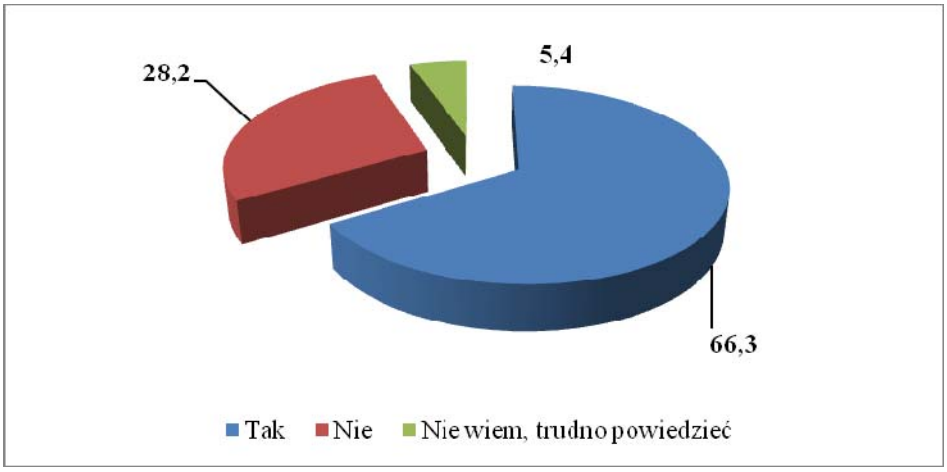
[157] Pocztowski A, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 24.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

sposób. Dlatego też istotne znaczenie mają opinie samych zainteresowanych, oceniające ten proces w sposób zindywidualizowany. Przyjrzyjmy się opiniom respondentów, uczestniczących w badaniach ilościowych.

W przeprowadzonym badaniu, w celu zweryfikowania postaw pracujących wobec procesów kształcenia, przyjrzano się temu problemowi z dwóch stron. Po pierwsze – poprzez pryzmat organizowania szkoleń przez pracodawców i skłonności do uczestnictwa w tej formie doskonalenia zawodowego przez pracowników, zaś po drugie – poprzez zidentyfikowanie chęci tych ostatnich do zmiany kwalifikacji zawodowych.

Na początek zapytano respondentów o to, czy w podmiocie gospodarczym są w ogóle organizowane szkolenia. Zdecydowana większość badanych przyznała, że tego rodzaju działania w firmie są prowadzone (rys. 16). Tylko w nieco ponad ¼ firm brakowało akcji szkoleniowej, zaś pozostali uczestnicy wywiadów kwestionariuszowych nie mieli w tym zakresie sprecyzowanej opinii.



Rysunek 16. Struktura opinii respondentów odnoszących się do organizacji szkoleń w firmach (w %, N = 202)

Źródło: *H. Sobocka-Szczapa, Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracujących*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013, s. 127.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W organizowanych szkoleniach brały także udział osoby, które przekroczyły 45 rok życia. Można nawet twierdzić, że dominowały one w strukturze ich uczestników, ponieważ tylko 5 ankietowanych uznało, że wśród uczestników procesów kształcenia nie było takich osób, zaś 10 – nie umiało wypowiedzieć się w tej kwestii. Podobnie było w przypadku indywidualnych deklaracji badanych, ponieważ 89,1% (106 osób) spośród nich brało udział w takich szkoleniach osobiście, przy czym dotyczyło to zwłaszcza mężczyzn, chociaż różnica między ich liczbą a liczbą kobiet była nieznaczna. Nieco rzadziej w procesach kształcenia uczestniczyli ponadto mieszkańcy wsi, co może oznaczać ich mniejszą skłonność do podejmowania tego rodzaju aktywności. Poza tym rozmiar uczestnictwa nie był zróżnicowany ze względu na podmiot, w którym respondenci byli zatrudnieni (stosujący i niekorzystający z niestandardowych form zatrudnienia).

Skala i rodzaj wskazań, świadczą o tym, że zaangażowanie starszych pracowników w procesy dostosowujące ich umiejętności i kwalifikacje do oczekiwań pracodawców jest duże, co niewątpliwie pozytywnie wpływa na ich pozycję zawodową wśród załogi przedsiębiorstw. Nie można także mówić w tym przypadku o szczególnych przejawach dyskryminacji kobiecej załogi podmiotów gospodarczych.

Odmienne były natomiast opinie uczestników wywiadów kwestionariuszowych, dotyczące problemu przekwalifikowania. Większość z nich nigdy nie zmieniała kwalifikacji zawodowych (58,9%, tj. 119 osób), choć była też duża grupa tych, którzy tego rodzaju działania podejmowali (41,1%, tj. 83 osoby). Należeli do nich przede wszystkim mężczyźni. Natomiast kobiety częściej nie zmieniały kwalifikacji. Ci, którzy w trakcie kariery zawodowej przekwalifikowali się, najczęściej kwalifikacje zmieniali jeden raz lub dwa razy (odpowiednio 45 osób i 21 osób). Natomiast tylko 17 ankietowanych zmieniało swoje kwalifikacje od 3 do 6 razy. Zmiana kwalifikacji odbywała się częściej przed ukończeniem 45 roku życia niż po, ponieważ tylko około ⅓ badanych, którzy zadeklarowali taką sytuację, twierdziła, że miało to miejsce właśnie wówczas. Przed ukończeniem 45 lat zmieniali kwalifikacje głównie mężczyźni, mieszkający w miastach i charakteryzujący się wykształceniem średnim zawodowym i rekrutujący się z gospodarstw domowych o najniższych dochodach. Również

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w tym przypadku najczęściej była to jednorazowa zmiana kwalifikacji, ponieważ tylko 6 osób z tej grupy wskazało od 2 do 4 zmian.

Jak z tego wynika, po przekroczeniu 45 roku życia badani pracownicy bardzo rzadko zmieniali kwalifikacje, co przy wysokiej skali uczestnictwa w szkoleniach prowadzi do wniosku, iż w ramach procesów kształcenia chcą oni głównie doskonalić posiadane już kwalifikacje, przy czym dotyczyło to przede wszystkim kobiet. Mężczyźni w znacznie większym stopniu dostosowywali swoje umiejętności do oferowanych na rynku pracy przez pracodawców stanowisk, czyli zmieniali kwalifikacje, co mogło być konsekwencją konieczności zapewnienia rodzinie środków utrzymania, a wynika z funkcjonującego w Polsce modelu rodziny. Częściej w związku z tym zmieniali kwalifikacje ci, których sytuacja finansowa, występująca w gospodarstwach domowych była najgorsza. Ponadto wyższą aktywność pod tym względem wykazywali mieszkańcy miast. Na terenach zurbanizowanych łatwiejszy jest dostęp do różnych kursów/szkoleń, które umożliwiają tego rodzaju działania. Zmiana kwalifikacji występowała też głównie wśród respondentów, zatrudnionych w firmach stosujących niestandardowe formy pracy, co oznacza większą ich determinację w znalezieniu odpowiedniego miejsca pracy. Podobnie w odniesieniu do tych ostatnich nieistotne znaczenie miał poziom dochodów na jedną osobę w gospodarstwie domowym, jako czynnik różnicujący zmianę kwalifikacji.

Skłonność do zmiany kwalifikacji po 45 roku życia była także uzależniona od poziomu wykształcenia. Najczęściej brali udział w procesach kształcenia ci, którzy posiadali wykształcenie wyższe, zaś najrzadziej – osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym.

Niewielka skłonność do zmiany kwalifikacji może być również efektem tego, że spora grupa spośród uczestników wywiadów kwestionariuszowych, nigdy nie była bezrobotnymi, choć bezrobocie, jako zmienna wyjaśniająca również nie różnicowało tej populacji. Deklaracje takie złożyło 119 badanych, czyli prawdopodobnie ci, którzy nigdy nie zmieniali swoich kwalifikacji. Pozostali (83 osoby), byli bezrobotnymi od jednego do 5 razy, przy czym 62 badanych z tej grupy pozostawało w statusie bezrobotnego nie więcej niż 2 razy. Były to przede wszystkim kobiety, co potwierdza ich permanentnie gorszą pozycję konkurencyjną na rynku

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

pracy, przejawiającą się zwłaszcza w znacznie niższej wysokości wskaźników zatrudnienia oraz – jak wynika z przeprowadzonych badań – dłuższym w porównaniu do mężczyzn pozostawaniu w statusie bezrobotnego[158]. Poza tym czasowy brak aktywności zawodowej w szczególności dotykał mieszkańców miast, którzy ponadto dłużej pozostawali w tym statusie. Nie różnicował również poglądów badanych staż pracy, choć niewątpliwie ci z najdłuższym stażem byli bezrobotnymi najrzadziej i najkrócej. Wyraźnie natomiast różnicował tę sytuację poziom wykształcenia. Bezrobocie najczęściej dotykało osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym, zaś najrzadziej – z wykształceniem wyższym. Potwierdza to dotychczasowe obserwacje, które wskazują na porównywalnie najgorszą pozycję konkurencyjną na rynku pracy tych, którzy posiadają najniższe kwalifikacje. Jest to przede wszystkim konsekwencja niespójności oferty edukacyjnej z potrzebami pracodawców, jak również niskiej jakości procesu kształcenia. Także z tych powodów populacja pracujących z wykształceniem zasadniczym zawodowym częściej nie posiadała zatrudnienia.

O braku zróżnicowania w postawach pracodawców, odnoszących się do kształcenia pracowników, mówili także sami zainteresowani. Tym niemniej zauważona została także przez nich bierność przedstawicieli strony popytowej rynku pracy wobec procesów kształcenia. Największe znaczenie ma w tym przypadku charakter rynku pracy, który umożliwia zatrudnianie pracowników o pożądanych kwalifikacjach, ze względu na nadwyżkę tych, którzy poszukują zatrudnienia. Ważny jest też czynnik ekonomiczny, czyli brak wystarczającej ilości środków finansowych. Hamuje to decyzje o organizowaniu szkoleń dla pracowników.

Problematyka kształcenia pracowników jest najważniejszym elementem zarządzania wiedzą i w związku z tym bardziej szczegółowy opis zjawisk, z którymi mamy do czynienia w tej dziedzinie znajduje się w kolejnych fragmentach opracowania.

---

[158] Por. A. Kowalska, *Aktywność ekonomiczna kobiet i ich pozycja na rynku pracy*, GUS, Warszawa 1996; S. Golinowska, *Praca z perspektywy płci*, (w:) W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 2004, UNDP, Warszawa 2004, s. 169-191; *Diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce. System aktywizacji zawodowej kobiet - „Kobieta pracująca...”*, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o., Kutno 2006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Rozdział II.
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PODMIOTACH GOSPODARCZYCH

Jakość organizacji i jej pozycja konkurencyjna na rynku są w zasadniczym stopniu uzależnione od jakości kapitału ludzkiego, wykorzystywanego w procesach gospodarowania. Jakość tego kapitału warunkuje również procesy rozwoju przedsiębiorstw, związane przede wszystkim z procesami globalizacji oraz szybkim postępem technicznym i technologicznym, oznaczającym dla podmiotów gospodarczych konieczność poszukiwania nowych rozwiązań, przyczyniających się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy oraz umożliwiających racjonalne gospodarowanie kadrami. Uzależnienie funkcjonowania podmiotów gospodarczych od zmieniających się warunków otoczenia, wymusza na nich racjonalizację kosztów pracy oraz wzmaga tendencje do korzystania elastycznych rozwiązań w zakresie zatrudniania pracowników[1]. Tego rodzaju przesłanki decydują o tym, że zainteresowanie zarządzaniem wiedzą w organizacjach ma charakter wzrastający. Przyjrzyjmy się zatem temu problemowi w sposób bardziej szczegółowy.

1. Zarządzanie wiedzą – zarys problemu

Wiedza – to szczególny rodzaj zasobu organizacji. Cechą charakterystyczną tego zasobu jest to, że ma on tendencję do wzrastania wówczas, kiedy jest wykorzystywany. Pierwszą próbę zdefiniowania pojęcia „wiedza" podjął Sokrates (V–IV wiek p.n.e.), który określił ją, jako intelektualny, moralny a nawet duchowy element rozwoju osoby sprawiają-

[1] A. Patulski, *Nietypowe formy zatrudnienia*, „Monitor Prawa Pracy" 2007, nr 2, s. 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

cy, że staje się ona mądrzejsza i lepsza. Inni filozofowie z tamtego okresu (Protagoras, Platon, Fedon, Teajet), zwracali uwagę na inne, dodatkowe kwestie, związane z tym pojęciem, a mianowicie: umiejętność logicznego i poprawnego wysławiania się oraz przekonanie o charakterze potwierdzonym i prawdziwym, spełniające w związku z tym warunek prawdy, wiary i potwierdzenia[2]. W tym samym czasie dokonany został również podział wiedzy (Arystoteles) na jej trzy rodzaje:

- *Episteme* – wiedza uniwersalna i teoretyczna;
- *Techne* – wiedza instrumentalna, praktyczna, zależna od kontekstu;
- *Phronesis* – wiedza normatywna, oparta na kontekście, doświadczeniach i zdrowym rozsądku, tzw. praktyczna mądrość.

Wpływ zaprezentowanych powyżej poglądów, odnoszących się do istoty i źródeł wiedzy, zaznacza się wyraźnie w wielu koncepcjach formułowanych obecnie. Powszechnie bowiem terminem ,,wiedza" określa się ogół wiadomości zdobyty dzięki uczeniu się, znajomości czegoś, uświadomieniu sobie czegoś[3]. Wiedza może być też rozumiana, jako wszystko (fakty, zjawiska i związki między nimi), co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane (w dowolny sposób zapamiętane, jako byty realne lub konceptualne) oraz możliwe do przekazania innym, stosownie do intencji posiadającego wiedzę w konkretnych warunkach i sytuacji, dla wzbudzenia określonych zachowań[4]. Najprościej jednak można powiedzieć, że wiedza jest podstawową potrzebą, zdolnością człowieka, wyróżniającą go spośród innych jednostek, pozwalającą mu budować i interpretować otoczenie, zmniejszać niepewność towarzyszącą jego życiu, kształtować i wyrażać jego stosunek do otaczającej go rzeczywistości[5]. Z wiedzą ściśle powiązane są dwa inne określenia: dane i informacja. Dane – to surowe fakty, zaś informacja – to zorganizowany układ danych. Wiedza natomiast – to informacja, posiadająca określone znaczenie[6].

[2] S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004, s. 50.

[3] Tamże, s. 36.

[4] Tamże, s. 58.

[5] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 21.

[6] Tamże, s. 21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Wiedza, to równocześnie ogół umiejętności, kwalifikacji oraz predyspozycji, które posiadają zasoby pracy i wykorzystują je w procesach gospodarowania. Stanowi ona najbardziej istotny czynnik, warunkujący efektywne uczestnictwo ludzi w procesach gospodarowania organizacji, a tym samym – tempo wzrostu i rozwoju gospodarczego w skali makroekonomicznej. W chwili obecnej nie można pozwolić sobie na marnotrawstwo w tej dziedzinie tym bardziej, że wiedza może w wielu sytuacjach okazać się decydującą determinantą funkcjonowania firmy. Tym bardziej tego rodzaju podejście jest zasadne, ponieważ wiedza, którą charakteryzują się ludzie, wyróżnia się pewnymi ważnymi cechami. Po pierwsze – jest strategicznym czynnikiem sukcesu firmy poprzez obniżanie poziomu niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach. Po drugie – ma charakter niewyczerpywalny, nie zużywa się, a wprost przeciwnie – im więcej i częściej jest wykorzystywana – tym bardziej rośnie jej wartość. Po trzecie – cechuje ją symultaniczność, czyli możliwość wykorzystania przez różne organizacje w wielu miejscach naraz. Wreszcie po czwarte – ma charakter nieliniowy, co oznacza, że nawet niewielka ilość wiedzy może powodować wielkie konsekwencje i odwrotnie – olbrzymia ilość wiedzy może okazać się bezużyteczna[7].

Jak wynika z zaprezentowanych definicji wiedzy, charakteryzują się one różnorodnością podejścia, co wpływa na bardzo szerokie i niejednoznaczne rozumienie tego pojęcia. Znaczenie wiedzy ulegało ponadto zmianie wraz z upływem czasu. W wieku XX na sens tego pojęcia wpływ miały przede wszystkim:

1. Rewolucja przemysłowa (wiedza znalazła odzwierciedlenie w narzędziach, produktach i procesach).
2. Rewolucja wydajności (wiedza znalazła odzwierciedlenie w organizacji pracy ludzkiej).
3. Rewolucja zarządzania (wiedza znalazła odzwierciedlenie w tworzeniu samej wiedzy).

Natomiast współczesne koncepcje wzrostu gospodarczego, ze względu na długookresowy charakter tego wzrostu, nierozerwalnie

[7] Por. B. Mikuła, M. Ćwiklicki, *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, Przegląd Organizacji nr 4/2001, s. 13; M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą: wstęp do dyskusji*, Personel nr 1/2001, s. 21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

związane są z koniecznością inwestowania w potencjał badawczo-rozwojowy i technologiczny gospodarek, przyczyniając się do rozwoju kapitału ludzkiego. Założenia te stanowią integralną zawartość modelu gospodarki opartej na wiedzy[8].

Wiedzę można traktować obecnie, jako podstawowy zasób przedsiębiorstwa, umożliwiający przekształcanie innych zasobów. Oznacza to, że zasoby uznawane dzisiaj za wartościowe mogą mieć ograniczoną wartość jutro, jeżeli nowa wiedza przyczyni się do powstawania lepszych substytutów. Dlatego też szczególną rolę w przedsiębiorstwie spełniają pracownicy posiadający wiedzę, których uzdolnienia w poszukiwaniu nowej wiedzy nadają każdemu przedsiębiorstwu cechy organizacji ,,uczącej się". Prymat wiedzy w przedsiębiorstwie wymaga ponownego przemyślenia koncepcji zarządzania wieloma organizacjami.

Traktując wiedzę, jako zasób przedsiębiorstwa można scharakteryzować jej podstawowe jej cechy. Pierwszą z nich jest względnie wysoki koszt wytworzenia, związany zarówno z czasem trwania nauki, jak i kosztochłonnością procesów kształcenia pracowników. W przeciwieństwie do tej cechy, niewielki jest koszt dyfuzji, czyli upowszechniania wiedzy. Najważniejszymi niewątpliwie cechami wiedzy są dwie ostatnie, a mianowicie generowanie wzrostu dochodów wraz z postępującym jej wykorzystaniem, co bez wątpienia wyróżnia wiedzę spośród innych zasobów, których cechą jest stopniowe zużywanie się w trakcie korzystania z nich, jak również możliwość tworzenia się cyklu samozasilającego, działającego na skutek wzrostu wartości wiedzy wraz z postępującym wykorzystaniem[9].

Dla przedsiębiorstwa, szczególne znaczenie ma wiedza przydatna w realizacji celów strategicznych[10]. Wiedza przechowywana w bazach

[8] M. Niklewicz-Pijaczyńska, *Od koncepcji gospodarki opartej na wiedzy do nowej strategii rozwoju UE 2020*, http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/35524/021.pdf.

[9] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą…*, op. cit., s. 20.

[10] Wiedza taka charakteryzuje się następującymi cechami (tamże, s. 23): – wyjątkowością (bezkonkurencyjnością), zwiększającą potencjalną przewagę konkurencyjną firmy; – stosowalnością, czyli zdolnością do wykorzystania przy rozwiązywaniu aktualnych lub przyszłych problemów; – wartością, czyli zdolnością do pomnażania wartości rynkowej firmy; – obronnością, czyli zdolnością uniemożliwiającą łatwe kopiowanie wiedzy lub jej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wiedzy może być wiedzą formalną, akceptowaną przez kierownictwo przedsiębiorstwa, lub wiedzą nieformalną. Wiedza pochodząca ze źródeł zewnętrznych lub wewnętrznych może być wyrażona w formie tekstowej, cyfrowej lub graficznej.

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań, wiedza powstaje w wyniku czynności umysłowych wykonywanych przez każdą jednostkę/osobę, dlatego pierwotnym jej źródłem jest człowiek. Proces tworzenia, pozyskiwania, przechowywania, przekazywania i wykorzystania wiedzy może i powinien być pobudzany i wzmacniany przez kadrę kierowniczą, poszukującą odpowiednich metodologii pozwalających czynić wiedzę produktywną i użyteczną. Skutecznym tego narzędziem może się stać zarządzanie wiedzą.

Zarządzanie wiedzą – to szczególny przypadek zarządzania w ogóle, którego najważniejszym elementem jest praca z ludźmi[11]. Aktywizowanie ludzi do określonych zachowań stanowi kluczową funkcję zarządzania. Natomiast zarządzanie wiedzą, koncentruje się na określonych cechach ludzi, jakimi są ich wiedza i doświadczenie. Cechy te znajdują odzwierciedlenie w wielu definicjach zarządzania wiedzą, występujących w literaturze przedmiotu. Jedna z nich tłumaczy to pojęcie, jako sztukę tworzenia wartości z niematerialnych zasobów organizacji. Inna wskazuje na to, że jest to wykorzystanie określonych instrumentów do realizacji aspiracji wiedzy. Kolejna zaś, definiuje zarządzanie wiedzą, jako przetwarzanie danych i informacji na stosowną, czyli posiadającą znaczenie dla organizacji, mogącą mieć produktywne wykorzystanie, wiedzę[12]. Najbardziej kompleksowa definicja zarządzania wiedzą stwierdza, że jest to wyłaniający się układ organizacyjnego projektu i operacyjnych

zastępowanie; dynamizmem, czyli możliwością doskonalenia, korygowania, przetwarzania wiedzy, zależnie od zmian zachodzących w otoczeniu; łatwością w uczeniu się, czyli zdolnością do przyswajania przez jak największą grupę pracowników.

[11] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 38. Najbardziej ogólną definicję sformułowano w ramach Cranfield School of Management. Zarządzanie wiedzą – zgodnie z tą definicją – to „…ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji". Por. M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, Organizacja i Kierowanie nr 3/2002.

[12] R. W. Griffin, *Podstawy…*, op. cit., s. 39.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zasad, procesów, organizacyjnych struktur, zastosowań i technologii, które pomagają pracownikom wiedzy podwyższyć ich kreatywność i zdolność do dostarczania wartości handlowej. Akcentuje ona zatem wszelkie działania, które prowadzą do wzrostu kreatywności pracowników, ich innowacyjności, wykorzystywanej do realizacji celów rynkowych[13].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się również wiele koncepcji procesu zarządzania wiedzą. Najprostsze spośród nich koncentrują się jedynie na trzech procesach, a mianowicie pozyskiwaniu (tworzeniu) wiedzy, jej rozpowszechnianiu (dzieleniu się wiedzą) oraz wykorzystaniu, które wiąże się również pokonywaniem barier[14]. Natomiast A. Jashapara proponuje własną koncepcję, opartą na pięciu procesach pełnego cyklu zarządzania wiedzą, wśród których można wyróżnić wykorzystywanie wiedzy, upowszechnianie wiedzy, odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy oraz wartościowanie wiedzy[15]. Najbardziej rozbudowane koncepcje, charakteryzujące proces zarządzania wiedzą obejmują dodatkowo takie procesy, jak lokalizowanie wiedzy, archiwizowanie wiedzy, ochronę wiedzy oraz jej sprzedaż[16]. Uwzględniając zaś aspekty strategiczne i procesowy charakter zarządzania wiedzą, można wyróżnić w tym zarządzaniu następujące elementy składowe[17]:

- identyfikacja strategicznej potrzeby dla nabycia określonej wiedzy;
- identyfikacja luki wiedzy, czyli ilościowej i jakościowej różnicy pomiędzy wiedzą potrzebną i dostępną w organizacji;

---

[13] B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą. Knowledge management*, Wyd. Petit, Warszawa 2004, s. 88.

[14] M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie*, (w:) K. Perechuda (red.) Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 80; M. Sarvay, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, California Management Review, Vol. 41, No 2/1999, s. 96.

[15] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 15.

[16] Szerzej na ten temat pisali M. Morawski, W Kotarba oraz W.R. Bukowitz i R. L. Williams. Por. M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, (w:) K. Perechuda (red.) Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Warszawa 2005, s. 80; W. Kotarba, *Istota i zakres ochrony wiedzy*, (w:) W. Kotarba (red.) Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji, PWE, Warszawa 2006, s. 88 i nast.; W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, London 2000.

[17] B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą.. op. cit.* s. 89.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- redukcja luki wiedzy poprzez pozbycie się wiedzy przestarzałej, wytworzenie wiedzy nowej, udoskonalenie wiedzy istniejącej, pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz organizacji;
- rozpowszechnianie i zastosowanie wiedzy dostępnej.

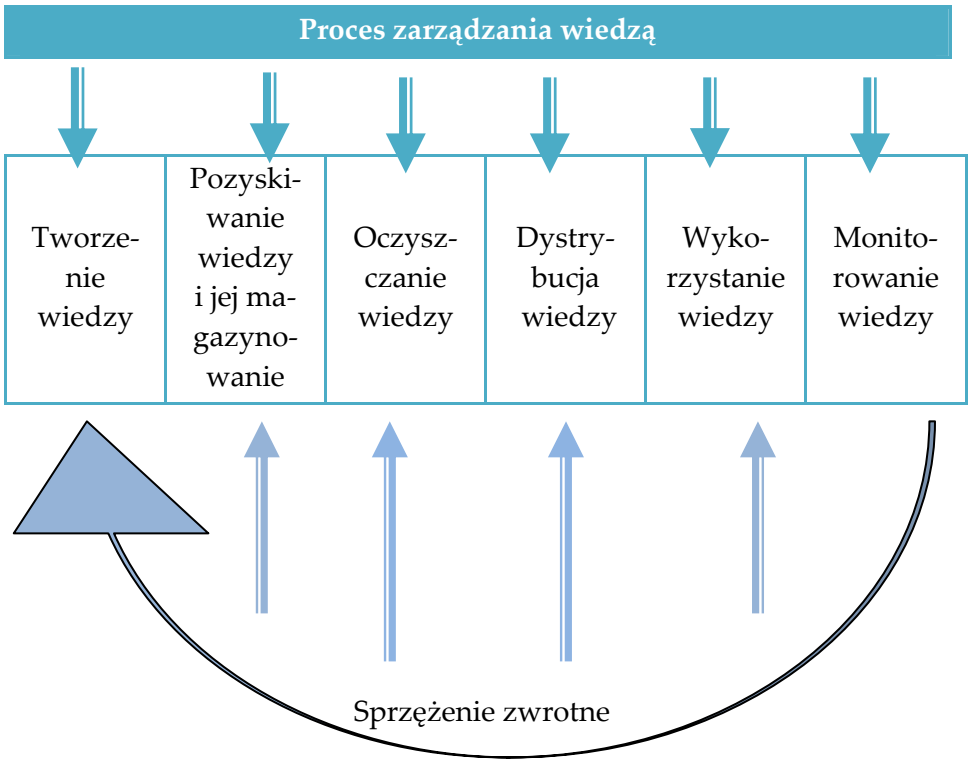
Zgodnie z tą koncepcją, zarządzanie wiedzą polega na ustalaniu operacyjnych procesów w łańcuchu wartości wiedzy i takie nimi zarządzanie, aby wspólnie realizować absorpcję wiedzy oraz ustaloną strategię i wynikające z niej cele organizacji. Dostarcza ono ponadto instrumentów, sprzyjających tworzeniu, zdobywaniu, przechowywaniu, rozpowszechnianiu i wykorzystaniu wiedzy, których celem jest pomnażanie wartości działań gospodarczych, jak również wskazywanie nowych możliwości rozwojowych dla przedsiębiorstw. Ważnym w kontekście strategicznego podejścia do zarządzania wiedzą elementem wydaje się być ustalenie, które zdolności i zasoby oparte na wiedzy są wartościowe, wyjątkowe i nie dają się naśladować, jak również gdzie się znajdują, w jaki sposób zdolności te mogą i powinny wspierać rynkową pozycję firmy, jej konkurencyjność oraz w jaki sposób je pozyskiwać i wykorzystywać do realizacji strategii rozwojowej firmy[18]. Powiązanie strategii organizacji oraz wiedzy jest zatem procesem obejmującym tworzenie, legalizowanie, przedstawianie, dystrybucję i zastosowanie wiedzy (rys. 17).

Tworzenie wiedzy, dzięki odpowiednim układom interakcji między wiedzą widoczną i nieuchwytną, umożliwia każdej organizacji kreowanie swoich zdolności do opracowania nowych i użytecznych rozwiązań, do tworzenia nowej rzeczywistości. Sprzyjają temu celowe działania motywujące, inspirujące, identyfikujące szanse rozwoju, eksperymenty i systematyczne szkolenie. Tworzenie nowej dla danej organizacji wiedzy może przebiegać, jako odrębny proces, ale może też polegać na celowej zmianie konfiguracji istniejących elementów wiedzy widocznej i nieuchwytnej pochodzenia endogenicznego i egzogenicznego. Wyznacznikiem takiej konfiguracji jest właśnie strategia rozwoju organizacji, zwłaszcza strategia innowacji, której realizacja może wymagać wzmocnienia własnej zdolności badawczo-rozwojowej, nawiązania lub rozwinięcia współpracy z organizacjami zewnętrznymi, monitorowania

[18] Tamże, s. 96.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

środowiska zewnętrznego dla pozyskania wiedzy zewnętrznej, ograniczenia własnych słabych stron i wzmocnienia swoich kluczowych kompetencji oraz rozwinięcia pracy zespołowej.



Rysunek 17. Procesowe ujęcie zarządzania wiedzą

Źródło: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 32.

Drugi etap procesu zarządzania wiedzą obejmuje działania sprowadzające się do uprawomocnienia, **legalizowania** wiedzy. Osiąga się to dzięki systematycznemu monitorowaniu, badaniu i oczyszczaniu bazy wiedzy, celem dostosowania jej do bieżących i przyszłych potrzeb. Jest to swoista ocena aktualności i skuteczności posiadanej wiedzy w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, jej przydatności do rozwiązywania pojawiających się problemów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W kolejnym etapie, wiedza wytworzona, zalegalizowana, osadzona w różnych miejscach i przechowywana na różnych mediach, powinna być udostępniona wszystkim członkom organizacji. Trzeba więc wybrać właściwy sposób **integracji i prezentacji** wiedzy pochodzącej z różnorodnych źródeł, aby sprawnie dotrzeć z nią do wszystkich pracowników.

Czwarty etap procesu zarządzania wiedzą obejmuje **dystrybucję** wiedzy do poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu dostępnych kanałów dystrybucji np. e-mail, Internet, intranet, tablice ogłoszeniowe, pomieszczenia dyskusyjne, zespoły zadaniowe itp.

Wreszcie ostatni etap tego procesu sprowadza się do **wykorzystania** wiedzy w konkretnych obszarach działalności przedsiębiorstwa lub rynku, co uzależnione jest od tego, czy organizacja zarządzana jest prawidłowo, czy też nie. Dobrze zarządzane przedsiębiorstwa cechuje zdolność do szybkiego odnajdowania właściwego rodzaju wiedzy w świetle konkretnych problemów, pojawiających się w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Należałoby również podkreślić, że przyśpieszonemu wykorzystaniu posiadanych zasobów wiedzy przez organizację sprzyja swoboda eksperymentowania, systemowe szkolenie i motywowanie pracowników do kreatywnego myślenia i wykorzystania jego efektów w produktach, usługach, w metodach wytwarzania i organizacji pracy, w metodach zarządzania. Celowe aktywowanie wiedzy w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa prowadzi do wzrostu jego wartości i wartości dla społeczeństwa[19].

Decyzje podejmowane w procesach zarządzania wiedzą powinny prowadzić do pewnych wyborów, np. czy lepiej jest pozyskiwać wiedzę z zewnątrz, magazynować ją i wykorzystywać do realizacji określonych celów, czy też może lepiej byłoby wytwarzać wiedzę we własnym zakresie i eksportować lub magazynować z perspektywą późniejszego wykorzystania. Są to bardzo ważne decyzje, które prowadzą do eliminowania działań nieprzyczyniających się do tworzenia wartości dodanej. Ważny jest także wybór dominującego podejścia do procesu zarządzania wie-

[19] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami…*, op. cit., s. 32.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

dzą. Zależy on od kilku czynników, a mianowicie[20]:

- przyjętej misji i strategii przedsiębiorstwa,
- rodzaju prowadzonej działalności,
- dotychczasowych doświadczeń i zdobytych umiejętności w realizacji zarządzania wiedzą,
- posiadanych umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych i informacyjnych,
- możliwości finansowych przedsiębiorstwa (pokrycie kosztów zastosowanych systemów informatycznych i informacyjnych),
- poziomu kompetencji pracowników.

W procesach zarządzania wiedzą ważna jest też umiejętność poszukiwania sposobów koncentracji uwagi ludzi wiedzy na jej istocie, roli w realizacji celów organizacji. Zarządzanie wiedzą to skuteczne rozwijanie funkcji motywacyjnej, skłaniającej ludzi do dzielenia się wiedzą, do jej wykorzystania, do kształtowania kultury wiedzy. Stąd zarządzanie wiedzą jest zarządzaniem ludźmi posiadającymi wiedzę, a zarządzanie ludźmi to zarządzanie wiedzą, jaką oni posiadają[21].

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach często przyjmuje postać częściową i służy wąskim celom. Rzadko podejmowane są próby integracji form cząstkowych w jeden wspólny projekt. Najczęściej firmy produkcyjne lub usługowe koncentrują swoją uwagę na zarządzaniu wiedzą dostępną i podejmują projekty dotyczące przechowywania wiedzy. Celem takiego projektu jest zwykle zdobycie, przechowanie i udostępnienie wiedzy potrzebnej w dalszych działaniach w obrębie tej samej organizacji. Stąd też typowe magazyny wiedzy mieszczą w sobie określony rodzaj wiedzy przydatnej do realizacji określonej funkcji przedsiębiorstwa lub określonego procesu (dobre praktyki, wyuczone działania w zakresie prac badawczo-rozwojowych, wiedza o produktach, klientach, rynkach, o wprowadzaniu systemów informacyjnych, o konkurencji, historie uczenia się lub rejestry określonych doświadczeń)[22].

---

[20] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 90.

[21] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*…, op. cit., s. 33.

[22] Tamże, s. 34.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Oprócz projektów zarządzania wiedzą, ukierunkowanych na magazynowanie wiedzy, przedsiębiorstwa koncentrują swoją uwagę na projektach zarządzania wiedzą w zakresie transferu wiedzy. W tym celu wykorzystują urządzenia techniczne lub stwarzają warunki organizacyjne, sprzyjające bezpośrednim kontaktom między pracownikami. Działania te są typowe dla organizacji produkcyjnych i badawczo-rozwojowych. Do innych dziedzin, które mają charakter częściowego zarządzania wiedzą należą też projekty w zakresie podwyższania wartości aktywów wiedzy poprzez bardziej skuteczne ich pozyskiwanie i wykorzystanie (patenty, licencje, minimalizowanie kosztów zarządzania patentami i licencjami). Można także w tym przypadku mówić o projektach zarządzania wiedzą, ukierunkowanych na wzrost sprawności całkowitego środowiska zarządzania wiedzą. Kształtowanie świadomości istoty wiedzy i jej roli w działalności innowacyjnej, w rozwoju gospodarczym, pobudzanie do tworzenia wiedzy, dzielenia się nią i jej optymalnego wykorzystania, jest tutaj połączone z racjonalnym jej przechowywaniem i udostępnianiem[23].

W zarządzaniu wiedzą w organizacji można ponadto wyróżnić kilka etapów rozwoju tego zarządzania[24]:

- etap „Chaosu", w którym organizacja wyklucza relacje pomiędzy koncepcją zarządzania wiedzą a realizacją swych celów;
- etap „Świadomości", w którym w przedsiębiorstwie rozpoczęto już wdrażanie pewnych projektów związanych z zarządzaniem wiedzą, jednak czynności te nie mają jeszcze charakteru sformalizowanego;
- etap „Ukierunkowania", w którym przedsiębiorstwo, dostrzegając korzyści dla biznesu, płynące z wdrażania zarządzania wiedzą, zaczyna stopniowo wykorzystywać procedury i narzędzia systemu tego zarządzania;
- etap „Zarządzania", który obejmuje pełne wykorzystanie systemu narzędzi i procedur, związanych z zarządzaniem wiedzą, lecz istnieje jeszcze konieczność pokonywania pewnych barier technicznych i kulturowych;

[23] Tamże, s. 35.

[24] M. Strojny (red.), *Knowledge Management. Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004. Raport badawczy*, KPMG Consulting, Warszawa 2004, s. 14.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

– etap „Systemowego zintegrowania", który oznacza, że system zarządzania wiedzą jest w pełni sformalizowany, będąc jednocześnie częścią wewnętrznych procesów organizacyjnych; na tym etapie wiedza zaczyna kreować wartość dodaną przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele modeli zarządzania wiedzą, co wynika z poglądów badaczy, zajmujących się tym tematem. Generalnie jednak modele te można podzielić na w trzy podstawowe kategorie[25]:

– modele kategorii wiedzy, cechujące się bardziej mechanicznym charakterem tworzenia wiedzy, ze społecznymi akcentami w procesach jej przekształcania;
– modele kapitału intelektualnego, cechujące się mechanicznym traktowaniem wiedzy, co wynika z jej traktowania, jak każdego innego zasobu organizacji;
– modele ukierunkowane społecznie, cechujące się zrównoważonym traktowaniem naukowych i społecznych aspektów zarządzania wiedzą.

Cechą charakterystyczną modeli z pierwszej wskazanej grupy jest proponowanie działań, związanych z zarządzaniem wiedzą w podziale na poszczególne jej rodzaje. Przykładem takiego modelu jest model I. Nonaki i H. Takeuchiego, nazywany modelem japońskim. Ukazuje on zarządzanie wiedzą, jako proces tworzenia tej wiedzy, składającej się z elementów wiedzy ukrytej i dostępnej/formalnej (wiedza utrwalona w różnego rodzaju dokumentach, programach komputerowych, rysunkach itp.). Menedżerowie japońscy uważają przy tym wiedzę ukrytą za najważniejszy jej rodzaj. Jeżeli wiedza ta ma być wykorzystywana w szerszym zakresie niż tylko przez osoby, które ją posiadają, muszą istnieć w organizacji sposoby jej komunikowania i dzielenia się nią. Zatem właśnie transformacja nieuchwytnej wiedzy cichej w formę możliwą do percepcji przez innych członków organizacji jest procesem tworzenia wiedzy. W ten sposób powstaje wiedza organizacji.

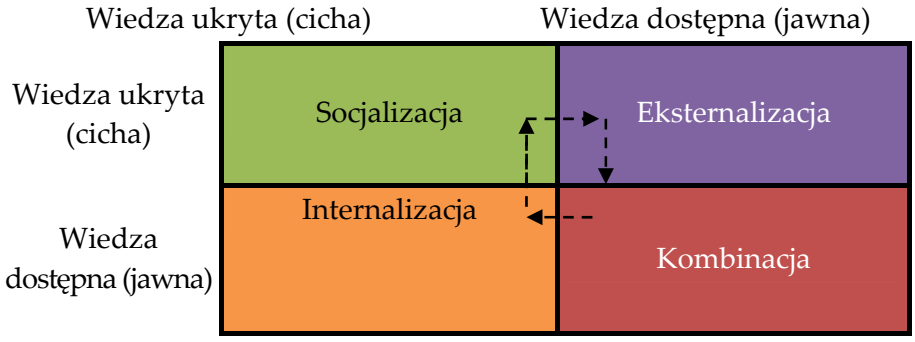
Opracowany model opierał się na spirali wiedzy, czyli powtarzającym się cyklu czterech procesów konwersji wiedzy (rys. 18):

– internalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę cichą

[25] B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą…*, op. cit., s. 94.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

(ukrytą);
- socjalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę formalną (dostępną);
- eksternalizacji, czyli zamiany wiedzy formalnej (dostępnej) w wiedzę formalną (dostępną);
- kombinacji, czyli zamiany wiedzy formalnej (dostępnej) w wiedzę cichą (ukrytą).



Rysunek 18. Zarządzanie wiedzą na zasadzie „spirali" wiedzy

Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 96.

Zgodnie z tym modelem wiedza powstaje przez interakcje wiedzy ukrytej i wiedzy dostępnej[26]. Socjalizacja jest procesem dzielenia się doświadczeniem, czyli tworzeniem wiedzy ukrytej w postaci modeli mentalnych i umiejętności technicznych. Pracownik zdobywa wiedzę ukrytą bezpośrednio od innych. Zdobywanie wiedzy odbywa się przez obserwację, naśladowanie, ćwiczenie (naśladowanie mistrza). Eksternalizacja jest procesem tworzenia wiedzy, w którym wiedza ukryta zostaje udostępniona (wyrażona) w postaci określonych metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli. Jest ona uruchamiana poprzez dialog lub myślenie zbiorowe w trakcie procesów wypracowywania określonych idei. Kombinacja jest procesem konwersji wiedzy drogą łączenia różnych składników wiedzy dostępnej. Pracownicy dzielą się wiedzą za pośrednictwem dokumentów, spotkań, rozmów telefonicznych lub sieci komputerowych. Jest to proces porządkowania i włączania koncepcji do określone-

[26] Tamże, s. 95.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

go systemu wiedzy. Wreszcie internalizacja jest procesem włączania wiedzy dostępnej w sferę wiedzy ukrytej a więc jest to uczenie się poprzez działanie.

Tego rodzaju podejście ma charakter nowatorski, wybiegający w przyszłość. Posiada ono pewne specyficzne cechy, które można określić następująco[27]:

- wiedza nie jest postrzegana jedynie, jako zbiór danych i informacji, które można gromadzić w bazach komputerowych; na wiedzę składają się też wartości, emocje, przeczucia;
- pod pojęciem zarządzania wiedzą w firmie powinno się też kryć jej kreowanie;
- każda osoba w organizacji jest zaangażowana w tworzenie wiedzy;
- szczególne miejsce w procesie tworzenia wiedzy zajmują menedżerowie średniego szczebla.

Twórcy japońskiego modelu zarządzania wiedzą uważają, że zarządzanie wiedzą samo w sobie jest zbędne. Ważne jest natomiast kreowanie wartości, a to nie podlega zarządzaniu. Według nich, należy pracownikom sygnalizować pewne problemy w odpowiedni sposób, a wiedza będzie powstawała sama, bez dodatkowej ingerencji. Złożone problemy należy dzielić, upraszczać i mobilizować pracowników do ich rozwiązywania. Stosując odpowiednie procesy rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, pracownicy będą mogli wykorzystywać swoje doświadczenie i tak będzie powstawała wiedza organizacji[28]. Takie podejście powoduje zupełnie nowe spojrzenie na organizację. Nie jest ona traktowana jak maszyna, w której zachodzą procesy informacyjne, ale jako żyjący organizm. Ważniejsze od przetwarzania obiektywnych danych staje się uświadomienie sobie przez wszystkich pracowników, czym jest firma, dokąd zmierza, jakie są jej cele, w jakim otoczeniu chce funkcjonować i co powinna zrobić, by tę wizję wprowadzić w życie, ponieważ w podejściu japońskim, tworzeniem wiedzy nie zajmuje się jedynie grupa ludzi specjalnie do tego powołanych, lecz każdy pracownik

[27] A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, E-mentor nr 1 (14) / 2006, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275.

[28] Tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

organizacji, przy czym każdy z nich spełnia inną rolę w tym procesie. Nonaka i Takeuchi poza tym nie ograniczyli się jedynie do identyfikacji i charakterystyki wymienionych procesów. Zaproponowali oni również metodykę wdrażania swojej koncepcji w życie, nowy rodzaj struktury organizacyjnej (organizacja hipertekstowa), nowe rodzaje stanowisk i funkcji organizacyjnych oraz zupełnie nową filozofię zarządzania. Ich podejście ma charakter systemowy, jednak w literaturze przedmiotu jest często upraszczane i zawężane do samego procesu tworzenia wiedzy.

Kolejny model przypomina opisany wyżej i opracowany został przez American Productivity & Quality Center. Model ten wskazuje na procesowy charakter zarządzania wiedzą i składa się z siedmiu następujących etapów: tworzenie wiedzy, jej identyfikowanie, gromadzenie, organizowanie, dzielenie, przystosowanie, wykorzystanie. W modelu tym zidentyfikowane również zostały czynniki, ułatwiające zarządzanie wiedzą, a mianowicie rodzaj strategii i przywództwa, kultura organizacji, wykorzystywana w procesach wytwarzania technologię oraz pomiar[29]. Model ten bazuje na rozwiązaniach i doświadczeniach praktycznych, stosowanych w dużych firmach konsultingowych. Duży wkład w rozwój koncepcji modelu procesowego wnieśli T. Davenport i L. Prusak z IBM Consulting Group[30], G. Probst i S. Raub[31] oraz W. R. Bukowitz i R. L. Wilson[32]. Dokonali oni syntezy istniejących doświadczeń praktycznych, jak również uprościli model pierwotny.

Zgodnie z ich propozycją model procesowy zarządzania wiedzą – to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji, składający się jednak z trzech głównych faz. Pierwszą z nich jest nabywanie/tworzenie wiedzy. Może się ono odbywać w drodze doskonalenia i rozwijania posiadanych zasobów ludzkich (kadrowych) lub poprzez kupowanie zasobów informacyjnych i umiejętności zarządzania na zewnątrz firmy. Ze-

[29] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami,* op. cit., s. 37.

[30] E. Lesser, L. Prusak, *Creating value of knowledge*, Oxford, New York 2004.

[31] G. Probst, S. Raub, K. Romhart, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 35.

[32] W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The knowledge management fieldbook*, Finance Times-Prentice Hall, Indianapolis IN 1999, s. 5.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wnętrzny sposób nabywania wiedzy ma uzasadnienie jedynie w sytuacji, gdy własne zasoby kadrowe nie rokują szybkiego rozwoju. Szczególnie niebezpieczne jest nabywanie wiedzy w drodze zakupu porad i opracowań od firm doradczych, które nie są w stanie zapewnić swoim klientom unikalności i bezpieczeństwa sprzedawanej wiedzy. Wiedza jest unikalna jedynie w przypadku, gdy sami ją tworzymy. Docelowym rozwiązaniem powinno być więc wewnętrzne nabywanie wiedzy poprzez powiększanie kapitału intelektualnego, a jeśli to niemożliwe – kupowanie całych firm wraz z ich potencjałem. Kolejną fazą procesu zarządzania wiedzą jest dzielenie się wiedzą, czyli jej upowszechnianie zarówno wewnątrz, jak i poza organizacją. Doskonałym sposobem dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego uczenia się jest forma organizacyjna nazwana przez M. E. Portera klastrem/gronem, grupująca różnego typu instytucje i firmy, związane z daną branżą i skupione na pewnym terenie. Transfer wiedzy, jaki zachodzi między poszczególnymi podmiotami, powoduje podwyższenie kapitału intelektualnego każdego z podmiotów. Dzielenie się wiedzą realizowane w ten sposób wymaga jednak wcześniejszej jej kodyfikacji. Proces ten polega na nadawaniu wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej do niej dostęp osobom potrzebującym jej w danym momencie. W dużych firmach kodyfikacja wiedzy w całości jest niemożliwa. Stąd konieczność tworzenia tzw. przewodników korporacyjnych lub map wiedzy. Pozwalają one na dokonanie podziału całości posiadanej wiedzy na trzy kategorie wiedzę zasadniczą (rdzenną), niezbędną do funkcjonowania firmy „tu i teraz", wiedzę zaawansowaną, pozwalającą tworzyć przewagę konkurencyjną na rynku oraz wiedzę innowacyjną, pozwalającą zdystansować konkurentów. Ostatnim etapem procesowego ujęcia zarządzania wiedzą jest przekształcenie wiedzy w decyzje. Powodzenie tego etapu uzależnione jest od wielu czynników, do których można zaliczyć m. in. formy i procedury decyzyjne umożliwiające zaangażowanie w proces decyzyjny najbardziej kompetentnych ludzi, sprawnie działający i dostosowany do potrzeb decydentów system wywiadu gospodarczego, jak również systemy oceny i wynagradzania menedżerów promujące nowatorskie i śmiałe rozwiązania[33].

[33] A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, E-mentor nr 1 (14) / 2006; http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275; W. Czemiel-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Kolejnym modelem omawianej grupy, jest model G. Hedlunda, który w 1994 r. zaprezentował podstawowe jego założenia. Opracowany model zawierał następujące składowe: tworzenie, reprezentację, składowanie, przekazywanie, przetwarzanie, zastosowanie i ochronę wiedzy organizacyjnej (rys. 19). W modelu tym relacje zachodzą na czterech poziomach, przy czym – podobnie, jak w modelu Nonaki – dotyczą wiedzy jawnej i ukrytej (poziom indywidualny, grupowy, organizacyjny i międzyorganizacyjny). Na poziomach tych wiedza zarówno powstaje, jak i przepływa przez nie[34]. Model ten w porównaniu do modelu Nonaki miał charakter bardziej skomplikowany, ponieważ uwzględniał znacznie więcej czynników, wpływających na transfer wiedzy.

	Obszary			
	Indywidualny	Grupowy	Organizacyjny	Międzyorganizacyjny
Wiedza jawna	Rachunek kosztów	Wskaźniki jakości, udokumentowane analizy osiągnięć	Schemat organizacyjny	Patenty dostawców i udokumentowane praktyki
Wiedza ukryta	Międzykulturowe umiejętności organizacyjne	Kierowanie zespołem przy wykonywaniu określonej pracy	Kultura organizacyjna	Nastawienia klientów do produktu i oczekiwań

Rysunek 19. Typy wiedzy i poziomy jej powstawania/przenoszenia

Źródło: R. McAdam, S. McCreedy, *A critical review of knowledge management models*, Learning Organization, Vol. 6 Iss. 3, s. 91-101.

Grzybowska, *Nowoczesne zarządzanie w przedsiębiorstwach społecznych*, Współczesne zarządzanie nr 2/2012; M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.

[34] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 38.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

G. Hedlund wskazał także na istotne różnice między japońskim, a zachodnim modelem zarządzania wiedzą[35]. Tkwią one w charakterystyce organizacji, a zwłaszcza systemie zatrudnienia, modelu karier zawodowych pracowników, czy wreszcie – w strukturze organizacyjnej, która w opinii tego Autora nie powinna mieć charakteru hierarchicznego podporządkowania (struktura M-form). Złożenie struktury z oddziałów, które można wprawdzie łatwo kontrolować nie umożliwia jednak podejmowania decyzji strategicznych. Mogą to być jedynie decyzje operacyjne, które monitorowane są przez zarząd przy pomocy wskaźników efektywności. W efekcie takiego działania, oddziały zaczynają ze sobą rywalizować, zamiast współpracować, co oznacza powstanie nowych, dodatkowych poziomów hierarchii, które cechuje krótkowzroczność i oportunizm. Jest to sytuacja niekorzystna przede wszystkim dla długookresowego kształtowania zasobu wiedzy w organizacji.

Powyższe – zdaniem G. Heglunda – wady koncepcji japońskiej spowodowały, że zaproponował on strukturę alternatywną organizacji (N-form), w której grupy ludzi tworzyłyby się swobodnie i tymczasowo, a komunikacja między nimi byłaby pozioma (równoległa). W strukturze takiej dużą wagę przykładałoby się do personelu średniego i niższego szczebla, a zarządzający pełniliby rolę katalizatora. Można zatem przyjąć, iż podstawową zasadą działania takiej struktury jest łączenie wiedzy, a nie kolejne jej podziały. Na podkreślenie zasługuje także dokonany przez G. Hedlunda podział dwóch podstawowych typów wiedzy (ukrytej i jawnej) na trzy formy, a mianowicie poznawczą (ang. *cognitive*), umiejętności (ang. *skills*) i wrodzoną (ang. *embedded*), jak również wyznaczenie czterech obszarów jej transferu. Między tym obszarami zachodzi kilka procesów, co przede wszystkim dotyczy wyrażania wiedzy i jej internalizacji na poziomie indywidualnym, rozszerzania i łączenia wiedzy poprzez dialog i wspólne wykonywanie zadań na poziomie grupowym i organizacyjnym oraz jej asymilacji i rozpowszechniania poprzez interakcję z otoczeniem na poziomie międzyorganizacyjnym. Dodatkowo atutem zaproponowanej przez G. Hedlunda modyfikacji jest to, że

[35] G. Hedlund, *A model of knowledge management and the N-form corporation*, Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, John Wiley & Sons, Ltd. 1994, s. 73–90.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

dynamika przepływu i przetwarzania wiedzy nie polega jedynie na jej przechowywaniu lub ewentualnie przekazywaniu, lecz również na samym jej przekształcaniu. Tego rodzaju podejście nie było przedmiotem dotychczasowego zainteresowania badaczy. W związku z tym powstanie struktury N-form wymaga interakcji między wszystkimi wymienionymi procesami na różnych poziomach, ponieważ tylko w ten sposób będzie tworzona nowa wiedza, zaś struktura N-form pozwoli lepiej nią zarządzać[36].

W roku 2002 opublikowany został model, nazywany – od nazwisk twórców – modelem G. Probsta, S. Rauba i K. Romhardta[37]. Model ten przedstawia ogólną koncepcję zarządzania zasobami intelektualnymi w organizacji, w której można wyróżnić sześć procesów, związanych z zarządzaniem wiedzą (rys. 20).

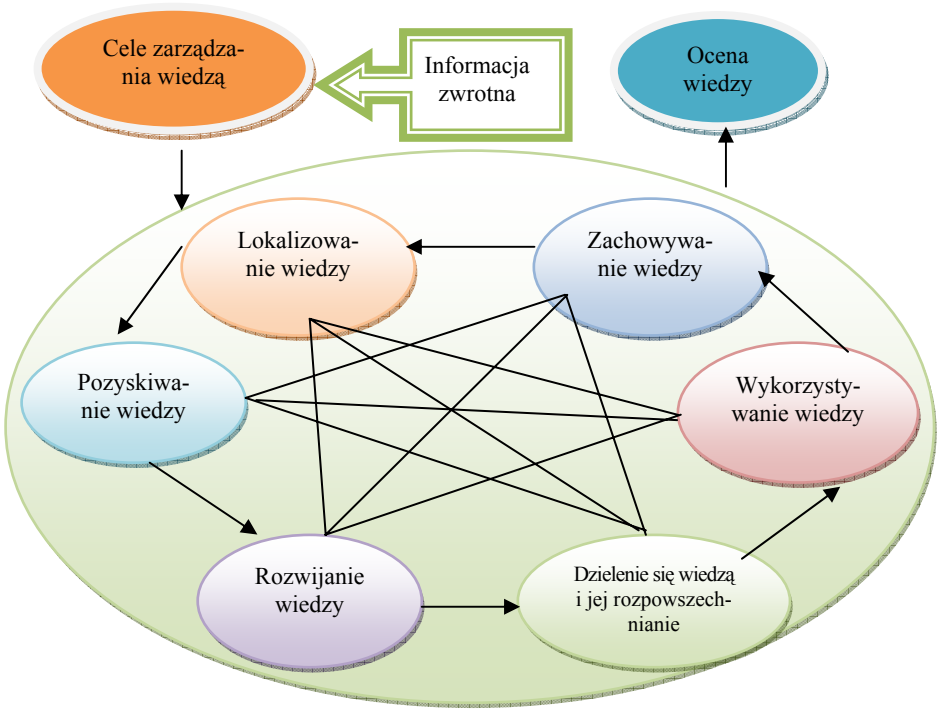
Lokalizowanie wiedzy dotyczy odkrywania źródeł wiedzy i jest związane również z tworzeniem metod pozyskiwania wiedzy (strukturalizowanie zasobów intelektualnych organizacji i tworzenie map lokalizacji wiedzy). **Pozyskiwanie** wiedzy odbywa się przede wszystkim poprzez interakcje ze środowiskiem zewnętrznym, czyli klientami, dostawcami, czy firmami partnerskimi. Można także wynająć lub zatrudnić ekspertów zewnętrznych lub przejąć innowacyjne organizacje. **Rozwijanie** wiedzy – to badania, powstawanie nowych produktów, usprawnianie procesów i rozwijanie posiadanych umiejętności. Pracodawcy na tym etapie powinni również zwracać uwagę na pomysły pracowników i nagradzać ich kreatywność. **Dzielenie się** wiedzą i **rozpowszechnianie** jej jest trudnym tematem. Z jednej strony posiadana przez pracownika, czy organizację wiedza, stanowi jego/jej przewagę konkurencyjną nad innymi (jest unikalna i mamy opory, co do dzielenia się nią). Z drugiej zaś, niezbędny jest dostęp pracowników do pewnych informacji tak, aby w połączeniu z ich umiejętnościami służyły całej organizacji. Warto przy tym równocześnie zastanowić się, jakiej dokładnie wiedzy potrzebują poszczególne jednostki w organizacji, czego ma ona dotyczyć, na co wpływać i co zmieniać oraz w jaki sposób ją bezpiecznie rozpowszechniać.

---

[36] L. Edvisson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

[37] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 20. Proces zarządzania wiedzą w modelu Probsta, Rauba i Romharda

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46; A. Kwasek, *Koncepcje zarządzania wiedzą w nowym modelu gospodarki*, Zarządzanie Zmianami, 1/2011, s. 60.

Wykorzystywanie wiedzy powinno mieć związek z produktywnością. Powinna ona tworzyć wartość dodaną. Należałby przy tym przezwyciężać bariery, związane z rutyną, obawami przed nieznanym, czy utratą pracy. Duże znaczenie ma w tym przypadku także podejście, które nie powoduje przeceniania własnej pozycji i wartości, a przede wszystkim pozwala uczyć się na błędach własnych i cudzych oraz czerpać ze źródeł własnych i zewnętrznych. **Zachowywanie** wiedzy polega na selekcjonowaniu, przechowywaniu i okresowym aktualizowaniu. Dostęp do takich informacji sprawia, że organizacja się rozwija, nie są powtarzane te same błędy, a zasoby intelektualne w pełni wykorzystywane.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W obszarze zarządzania wiedzą, z punktu widzenia prezentowanego modelu, ważne jest również uwzględnienie celów tego zarządzania oraz oceny wiedzy. Wyznaczenie celów wpływa na określenie kierunku zarządzania wiedzą, co pozwala na przyjęcie odpowiednich założeń (budowa organizacji opartej na wiedzy), przygotowanie strategii, planów (zagospodarowanie będących w dyspozycji organizacji zasobów pod kątem uzyskania przewagi konkurencyjnej) i określenie konkretnych zadań, które odpowiadać muszą długookresowej strategii. Natomiast ocena wiedzy może odbywać się wyłącznie w wyniku wcześniej sformułowanego systemu pomiaru efektywności jej wykorzystania. Można to zrobić, mając na uwadze osiągnięcia poszczególnych działów, czy zyski finansowe organizacji. Można też stworzyć własne modele oceny wykorzystania wiedzy.

Wyżej zaprezentowane modele mają wiele cech podobnych. Pierwsze dwa odwołują się do dwóch form wiedzy: jawnej i ukrytej (model Nonaki i Hedlunda). Jeśli wiedza ta występuje na czterech poziomach: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym, to między nimi występuje jej konwersja, której uwarunkowania, doprecyzowane w modelu Nonaki muszą być spełnione, aby pracownicy dzielili się wiedzą, odpowiednio ją pozyskiwali, tworzyli nową wiedzę i rozpowszechniali ją. Wkładem Hedlunda była odpowiednia struktura organizacyjna N-form, w której wspólnoty praktyków poprzez komunikację poziomą współdziałałyby – a nie konkurowały – na rzecz zarządzania wiedzą. Ostatni model Probsta, Rauba i Romhardta jasno natomiast wskazuje cykl przepływu wiedzy w organizacji, przy czym – co należałoby podkreślić – także w modelu Nonaki występuje opis procesu tworzenia wiedzy, składający się jednak z pięciu faz. Tym niemniej wymienione fazy wpisują się w procesy przedstawione przez Probsta, Rauba i Romhardta. Ponadto wszyscy autorzy jasno wskazywali na istotę celów zarządzania wiedzą oraz świadomość i podzielanie tych celów przez pracowników. Naturalnie równie ważna jest ocena wiedzy, która pozwala na tzw. „kreatywne niszczenie" (J. A. Schumpeter), czyli zmianę kultury organizacyjnej, wprowadzanie nowych korytarzy komunikacyjnych, czy też nowych reguł przechowywania informacji. Można zatem uznać, że opisane modele mają charakter komplementarny, gdyż każdy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

z tych modeli tworzy pewną wartość dodaną. Wszystkie one mogą natomiast zostać wdrożone w jednej organizacji, gdyż każdy z nich zwraca uwagę na inne aspekty i wprowadza nowe rozwiązania, a wszystkie są niezbędne do sprawnego zarządzania wiedzą w organizacji.

W drugiej grupie modeli możemy wyróżnić przede wszystkim model kapitału intelektualnego oraz model zasobowy. Model kapitału intelektualnego zakłada podział tego kapitału na określone elementy, a mianowicie procesowe, wzrostu, klienta oraz ludzkie[38]. Zawarte są one w dwóch kategoriach kapitału: ludzkim i strukturalnym. Zarządzanie wiedzą potraktowane jest bardziej mechanicznie, bez uwzględnienia aspektów społeczno-politycznych, do których zaliczyć można potrzeby uznania, stosunki przełożony – podwładny, wynagrodzenia, delegowanie uprawnień, wzbogacanie pracy, itp. (rys. 21).

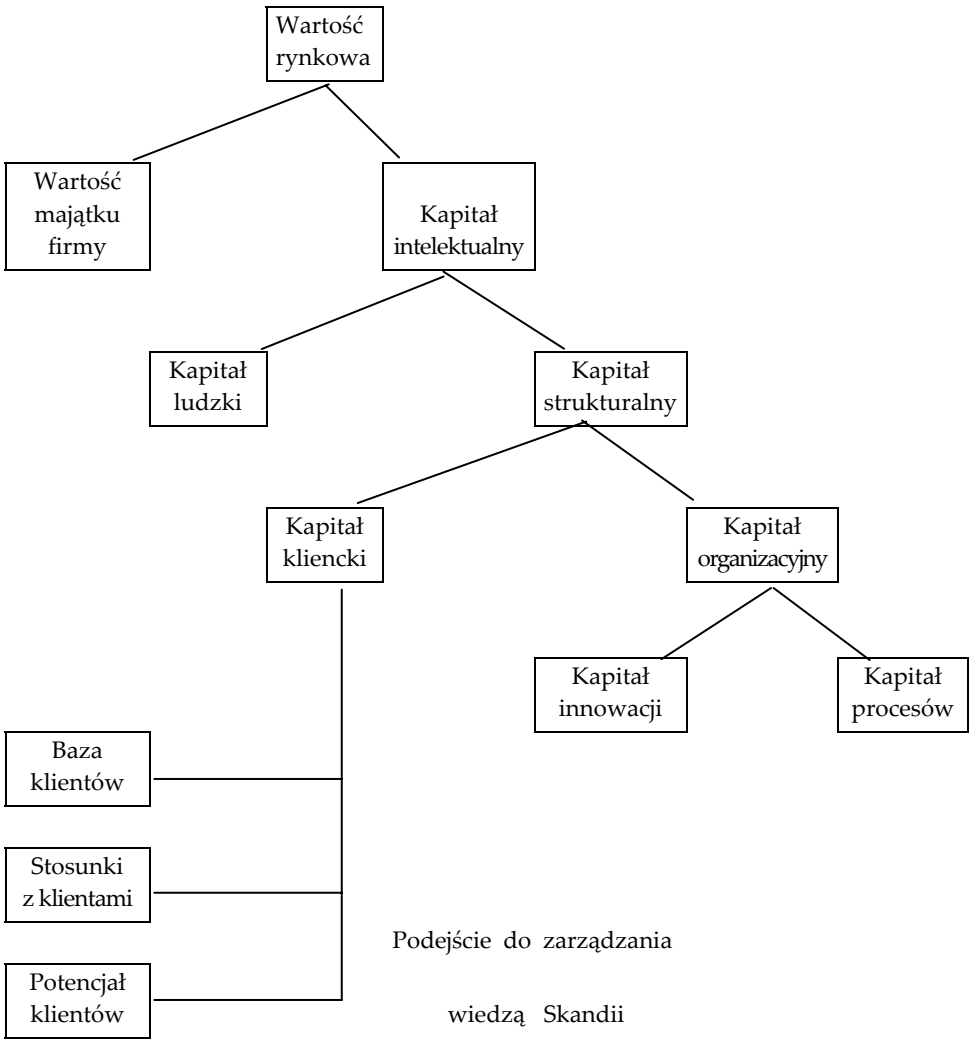
Szczególnie zaakcentowano tutaj taką konstrukcję, w której połączenie kapitału ludzkiego, strukturalno-organizacyjnego i klienckiego wraz z zarządzaniem wiedzą, daje pozytywny efekt w postaci zrównoważonej i zbilansowanej organizacji, tworzącej najlepszy z możliwych kapitał finansowy (wartość). Czynników tych nie można jednak traktować, jako niezależnych źródeł kapitału intelektualnego, ponieważ powinny się one wzajemnie uzupełniać. W konsekwencji tworzą część wspólną, która jest źródłem wytwarzanej w organizacji wartości.

Kolejnym modelem z tej grupy jest model zasobowy zarządzania wiedzą. Powstał on w pierwszej połowie lat 90., jako rezultat badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych. Opiera się on przede wszystkim na koncepcjach D. Leonard-Bartona, nazywanych też modelem „źródeł wiedzy" (ang. *wellsprings of knowledge*)[39]. Model ten został oparty na koncepcji kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności pracowników i bazuje na rozwijanym w ramach zarządzania strategicznego podejściu zasobowym, które traktuje ono wiedzę, jako najważniejszy zasób firmy (rys. 22).

[38] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 40.

[39] D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovaion*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



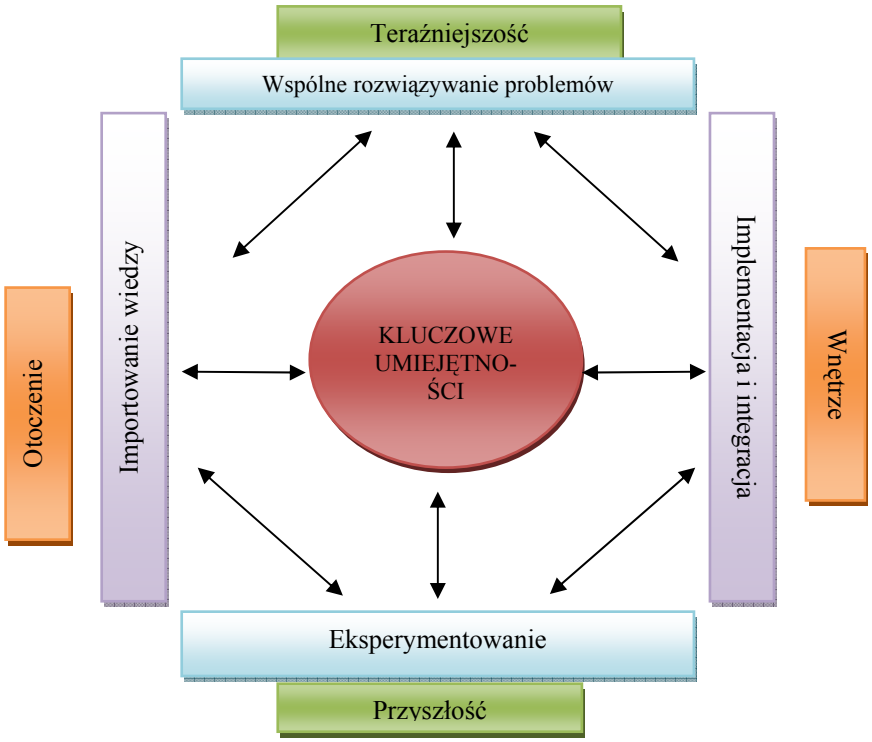
Rysunek 21. Model kapitału ludzkiego zarządzania wiedzą

Źródło: J. Baruk, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 39.

Zgodnie z założeniami modelu, źródłem wiedzy może być samo przedsiębiorstwo lub jego otoczenie, zaś warunkiem efektywnego nią zarządzania jest współdziałanie wzajemnie powiązanych pięciu elementów, czyli importowania wiedzy z otoczenia, implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii, eksperymentowania, wspólnego rozwią-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zywania problemów oraz kluczowych umiejętności, na które składają się systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości[40].



Rysunek 22. Elementy modelu zasobowego („źródła wiedzy")

Źródło: D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovaion*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

Model ten równocześnie dotyczy zarówno teraźniejszości, jak i przyszłości i charakteryzuje się solidnymi podstawami, ponieważ nawiązuje między innymi do wczesnych modeli strategii H. I. Ansoffa, jak również

[40] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, (w:) W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna, Diffin, Warszawa 2002, s. 29; M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 47.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

współcześnie rozwijanych koncepcji kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności. Równocześnie jest on zbyt mocno zakorzeniony w realiach gospodarki przemysłowej, aby spowodować rewolucyjne zmiany w zakresie tworzenia wiedzy. Tym bardziej jest to ważne, że większość wyników organizacji jest nastawionych na działania krótkookresowe związane z eksploatacją wiedzy istniejącej, a nie eksploracją (i tworzeniem) nowej wiedzy. Model ten nie wyróżnia się zbyt nowatorskim podejściem. Jest on raczej nawiązaniem do tradycyjnego sposobu rozumowania powstałego na gruncie zarządzania strategicznego[41].

Zaprezentowane powyżej modele traktują wiedzę, jako zasób na równi z innymi zasobami, bez uwzględnienia aspektów społecznych. Aspekty te uwzględniane są w modelach z trzeciej, wymienionej na wstępie tej części opracowania, grupy. Społecznie ukierunkowane modele zarządzania wiedzą, traktują wiedzę, jako skutek procesów społecznych i uczenia się w organizacji. Jednym z przykładów takiego modelu jest zmodyfikowany model M. Demaresta (rys. 23).

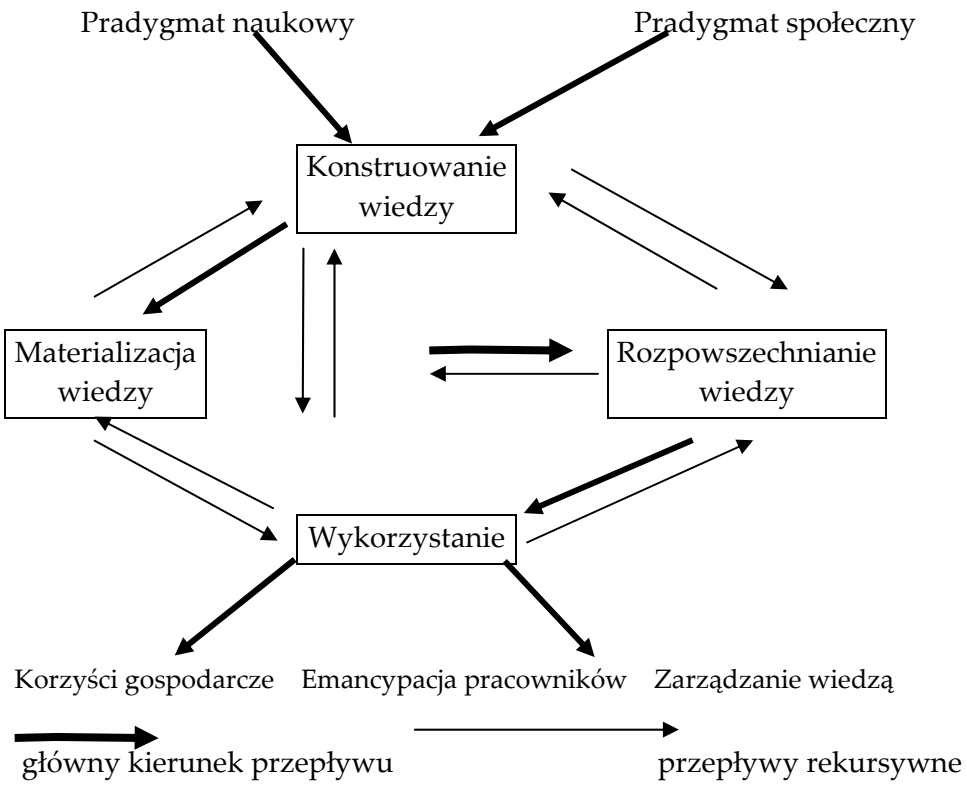
Zgodnie z tym modelem, proces tworzenia wiedzy ma bardziej zrównoważony i holistyczny charakter. Zrównoważenie to dotyczy głównie tworzenia wiedzy, która jest jednym z zasobów organizacji. Proces ten ma jednak również charakter społeczny. W związku z tym w modelu tym położony jest nacisk na tworzenie wiedzy wewnątrz organizacji z uwzględnieniem naukowych i społecznych wzorców (aspekty socjologiczne). Obejmuje on ze względu na to cztery kluczowe wymiary zarządzania wiedzą, a mianowicie tworzenie (konstruowanie) wiedzy wewnątrz organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów społecznych, ucieleśnianie/materializowanie stworzonej wiedzy wewnątrz organizacji poprzez programy formalne i procesy społecznej wymiany, rozpowszechnianie ożywionej wiedzy w organizacji i jej otoczeniu oraz wykorzystanie wiedzy do celów gospodarczych[42].

---

[41] A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, E-mentor nr 1 (14)/2006 http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275.

[42] A. Kowalczyk, B. Nogalski, Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia, Difin, Warszawa 2007, s. 80.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 23. Społecznie ukierunkowany model zarządzania wiedzą (zmodyfikowana wersja modelu Demaresta)

Źródło: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą..*, op. cit., s. 40; M. Demarest, *Understanding knowledge management*, Long Range Planning 30 (3)/1997.

Wiedza zatem powinna być tworzona po uprzednim ukształtowaniu korzystnych stosunków społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa, zaś po jej wytworzeniu – podlegać materializacji wewnątrz organizacji, głównie dzięki procesowi społecznej wymiany, a nie programom formalnym. W kolejnej fazie następuje rozpowszechnianie wiedzy w całej organizacji i jej otoczeniu, a w końcu – wytworzona wiedza zostaje zastosowana w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, aby przynosić konkretne korzyści ekonomiczne zarówno organizacji, jak i pracownikom. Wykorzystanie wiedzy ukierunkowane na określone

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

korzyści powinno być zrównoważone biznesowo i społecznie. Ten ostatni problem jest szczególnie ważny ze względów motywacyjnych. Jeżeli zarządzanie wiedzą ma spotkać się z poparciem i zaangażowaniem wszystkich pracowników – to muszą oni dostrzegać i odczuwać bezpośredni związek tego zaangażowania z korzyściami indywidualnymi i tymi, które osiąga przedsiębiorstwo[43].

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się również strategiom zarządzania wiedzą. Do najczęściej wymienianych strategii zarządzania wiedzą należą te, które sformułowali M. T. Hansen, N. Nohria i T. Tiernay. Są to strategie: kodyfikacji i personalizacji[44]. Prezentują one dwa odmienne podejścia do strategicznego zarządzania wiedzą, co jednak jest istotnie powiązane z przedstawionym wcześniej podziałem wiedzy na jawną i ukrytą.

Strategia personalizacji (ang. *personalization*) jest oparta na wiedzy ukrytej, posiadanej przez poszczególnych pracowników, zespołu zadaniowego i całego przedsiębiorstwa. Stosuje się w związku do niej określenie „człowiek do człowieka" (ang. *person-to-person*). Przepływ wiedzy odbywa się tutaj na drodze bezpośrednich kontaktów, przez sieć powiązań między pracownikami. Niezastąpionym narzędziem, upraszczającym łączność między pracownikami jest w tym przypadku technika komputerowa. Pozwala ona na eliminowanie niedogodności związanych z dystansem między pracownikami. Strategia ta ma charakter mocno zdecentralizowany, co wymaga zatrudniania bardziej doświadczonych i zdolnych pracowników.

Natomiast strategia kodyfikacji (ang. *codification*) oparta jest na wiedzy jawnej. Działania tej strategii opierają się na wykorzystaniu techniki komputerowej i sprawnego systemu informacyjnego. Jest ona często określana sloganem „ludzie do dokumentów" (ang. *people-to-documents*). Stosowanie tej strategii, która z kolei ma charakter wysoce scentralizowany, wymaga od pracowników posiadania dużych umiejętności, związanych z wykorzystaniem nowoczesnej technologii informatycznej (bazy

[43] Tamże, s. 81.

[44] M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tiernay, *What's your strategy for mananging knowlegde?*, Harvard Business Review 1999, March-April, s. 109.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

danych, sieci komputerowe, infrastruktura, oprogramowanie), ponieważ pozwalają one pracownikowi na swobodny dostęp do informacji bez konieczności komunikowania się z pozostałymi pracownikami. Pracownicy korzystają z z dostępnej wiedzy, a równocześnie sami uzupełniają ją o własne doświadczenia i spostrzeżenia nabyte w trakcie rozwiązywania danego problemu. Takie postępowanie umożliwia wielokrotne użycie skutecznych rozwiązań i schematów, co przyczynia się do redukcji liczby błędów popełnianych przez pracownika, a przedsiębiorstwu pozwala skracać czas potrzebny na realizację danego projektu i osiągać tym samym większe zyski.

2. Związki zarządzania wiedzą z funkcją personalną

Zarządzanie wiedzą – to stosukowo młoda dziedzina zarządzania. Brak wykrystalizowanej metodologii w badaniach nad tym zagadnieniem w przedsiębiorstwach, może stanowić pewnego rodzaju utrudnienie dla przeprowadzenia kompleksowej analizy punktów jej odniesienia do funkcji personalnej. Za A. Pocztowskim można jedynie wskazać dwa główne kierunki oddziaływania funkcji personalnej na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, który jest przedmiotem zainteresowania działań, wchodzących w skład zarządzania wiedzą. Pierwszy z nich polega na budowaniu kapitału ludzkiego, zaś drugi – na przekształcaniu kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny (efekt dźwigni zasobów)[45]. Dlatego też w rozważaniach, umożliwiających wskazanie najbardziej oczywistych powiązań zarządzania kadrami z zarządzaniem wiedzą posłużono się metodą opisową, opartą na skojarzeniach, która może stanowić wprowadzenie do poszerzenia tego rodzaju badań. Dokonano również próby doprecyzowania najważniejszych, występujących między zarządzaniem wiedzą a elementami funkcji personalnej zależności.

[45] A. Pocztowski, *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 871/2000, s. 63; L. Edvisson, *Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital*, Journal of Intellectual Capital nr 1/2000, s. 12–16.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

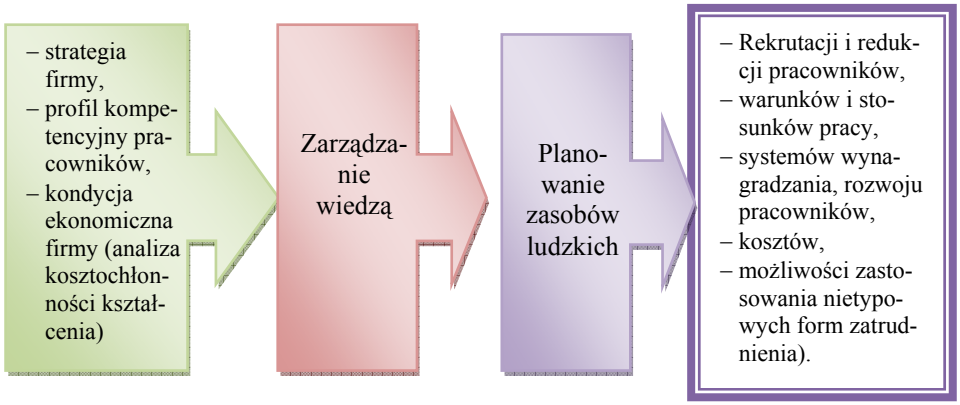
Planowanie zasobów ludzkich

Planowanie zasobów ludzkich, stanowiąc punkt wyjścia realizowanej w organizacji funkcji personalnej, umożliwia dopasowanie liczby zatrudnianych osób do rodzaju podejmowanych przez nią działań. Niezwykle ważne jest w tym przypadku określenie nie tylko zamierzeń rozwojowych firmy, ale przede wszystkim powiązanie tego procesu ze zmieniającym się jej otoczeniem, w którym mamy do czynienia z procesem postępu technicznego i technologicznego. Zarządzanie wiedzą powinno w tym przypadku dawać odpowiedź na następujące kwestie. Po pierwsze – konieczne jest określenie sposobu i skali absorpcji procesów innowacyjnych. Umożliwia to zweryfikowanie zapotrzebowania pod kątem zmiany profilu kwalifikacyjnego kadry, jak również zapotrzebowania na nowych pracowników o sprecyzowanym profilu kompetencyjnym. Tego rodzaju informacje wynikają z analizy luk kompetencyjnych dotychczasowych pracowników, jak również charakterystyki wdrażanych kierunków rozwoju. Po drugie – ważne jest sprzężenie procesów planowania zasobów ludzkich z dokładnie określonymi strategicznymi kierunkami rozwoju przedsiębiorstwa, czyli zmianą struktury organizacyjnej, podporządkowanej przemianom sposobu realizowania zadań, modernizacją organizacji, itp. Wreszcie po trzecie – w procesach planowania niezbędne jest uwzględnienie kosztochłonności przewidywanych kierunków przekształceń funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Jest to bowiem podstawowa determinanta, warunkująca sposób zarządzania wiedzą, która umożliwia podejmowanie decyzji o wykorzystaniu *outsourcingu* i innych elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy, jako integralnego sposobu reagowania na zmianę (rys. 24).

W kontekście powyższych przesłanek, istotnego znaczenia nabiera problem szacowania wiedzy przedsiębiorstwa[46]. Wiedza jawna i ukryta w nim zgromadzona, łatwo dostępna dla jego pracowników pozwala znacznie uprościć i skrócić procesy decyzyjne, w efekcie szybciej reagować na zmiany zachodzące na rynku, a tym samym umożliwia zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

[46] M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 69.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165


– strategia firmy,
– profil kompetencyjny pracowników,
– kondycja ekonomiczna firmy (analiza kosztochłonności kształcenia)
Zarządzanie wiedzą
Planowanie zasobów ludzkich
– Rekrutacji i redukcji pracowników,
– warunków i stosunków pracy,
– systemów wynagradzania, rozwoju pracowników,
– kosztów,
– możliwości zastosowania nietypowych form zatrudnienia).

Rysunek 24. Związki zarządzania wiedzą z planowaniem zasobów ludzkich

Źródło: Opracowanie własne, A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 109.

Jak wynika z obserwacji, dotychczasową dominującą praktyką jest uwzględnianie w ocenach wartości rynkowej podmiotów gospodarczych podejścia o charakterze materialnym, chociaż w jednostkowych przypadkach – coraz częściej – szacowana wartość firmy zawiera również aktywa niematerialne[47]. W przypadku pomiaru tych aktywów, przedmiotem zainteresowania jest obszar wartości, jakie wnoszą do organizacji jej pracownicy (kapitał ludzki, kapitał intelektualny) firmy[48]. W literaturze przedmiotu obserwowane są próby zweryfikowania determinant, umożliwiających dokonywanie takich pomiarów, tym niemniej – jak przyznają sami Autorzy – jest to niezwykle trudne, ponieważ wiedza jest z jednej strony wartością nieuchwytną, zaś z drugiej – wpływa na nią bardzo wiele czynników zewnętrznych, niejednokrotnie trudnych do skwantyfikowania[49]. W związku proponowane jest stworzenie systemu

[47] D. Dobija, *Metodyka szacowania wiedzy*, (w:) B. Wawrzyniak (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 282.

[48] M. Kunasz, *Pomiar efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego*, (w:) D. Kopycińska (red.), Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy, Printgroup, Szczecin 2006, s. 120.

[49] Do problemów związanych z pomiarem wiedzy zaliczone zostały: (1) niemożność wyceny niektórych zasobów wiedzy, związana z jej nieuwzględnianiem, jako elementu aktywów, brakiem dostatecznego stopnia jej rozpoznania oraz brakiem systemów moni-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

pomiaru zasobów wiedzy organizacji, w którym punktem wyjścia są cele organizacji, sformułowane na podstawie tzw. bilansu otwarcia, a efektem – bilans zamknięcia, zawierający bilans zasobów wiedzy, bilans finansowy oraz bilans wskaźników rodzaju (działalności)[50]. Algorytm pomiaru wiedzy zaproponowany także został przez J. Purgał-Popielę[51]. Należy równocześnie zaznaczyć, że źle zaprojektowany schemat pomiaru lub zastosowanie zbyt złożonych mierników i systemów pomiaru może okazać się ważną przeszkodą w przekładaniu wiedzy na działania, tj. nieefektywnym wykorzystaniu posiadanych wartości niematerialnych[52]. Dlatego też w działaniach,. umożliwiających pomiar wiedzy proponowane są inne, bardziej proste metody, do których można zaliczyć kontrolowanie działań przedsiębiorstwa, analizę różnic między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstwa oraz pomiar zysku finansowego, jak również prowadzone są badania ukierunkowane na stworzenie narzędzia, które jednocześnie uwzględniałoby statyczny i dynamiczny wymiar wiedzy. Wówczas możliwe stałoby się zarówno dokładne poznanie

torowania; (2) nieodpowiedni przedmiot pomiarów, a przede wszystkim skupienie się na wskaźnikach finansowych, nie ukazujących związków przyczyno- skutkowych, wykorzystywanie wyłącznie wskaźników wewnętrznych, co uniemożliwia prowadzenie analiz porównawczych oraz brak pomiaru efektywności prowadzonej akcji szkoleniowej; (3) stosowanie nieodpowiednich, specyficznych dla organizacji miar, co ma związek ze zróżnicowaniem miar w odniesieniu do aktywów materialnych i niematerialnych, jak również wykorzystywaniem przede wszystkim miar ilościowych i pomijaniem miar jakościowych, uniemożliwiając w ten sposób dokonywanie porównań; (4) przeprowadzanie pomiarów bez uzasadnionej potrzeby, czyli realizowanie takich procedur wyłącznie w odniesieniu do tych parametrów, które są łatwo mierzalne i pomiar może odbywać się automatycznie, bez uwzględnienia dostosowania systemu pomiaru do specyfiki badanego zjawiska. Por. S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 65–66.

[50] Szerzej na ten temat pisali m. in. M. Kłak oraz K. Fabiańska. Por. M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 71 i nast.; K. Fabiańska, *Firma na rynku globalnym*, GWSH, Katowice 1999, s. 45–50.

[51] J. Purgał-Popiela, *Pomiar wiedzy w organizacji – problemy i wyzwania*, (w:) M. Juchnowicz (red.), Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, Poltext, Warszawa 2004, s. 61.

[52] J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 128.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

topografii zasobów wiedzy w organizacji, jak i skuteczniejsze zarządzanie nimi[53].

Nabór pracowników (rekrutacja i selekcja)

Zarządzanie wiedzą w organizacji może w istotny sposób wpływać na nabór pracowników i składające się na niego procesy. Dla każdego podmiotu gospodarczego ważne jest bowiem określenie kierunków rekrutacji (wewnętrzna i zewnętrzna), jak również w ramach selekcji – sformułowanie kryteriów oceny przyjęcia pracownika. Dlatego też z działań, prowadzonych w ramach zarządzania wiedzą wynikać mogą pewne przesłanki, umożliwiające dokonywanie prawidłowego naboru pracowników.

Do najważniejszych należałoby zaliczyć luki kompetencyjne, które występują w przedsiębiorstwie. Uniemożliwiają one efektywne realizowanie działań, a co za tym idzie – obniżają pozycję konkurencyjną firmy na rynku. Luki te powodują ponadto, że z jednej strony może wystąpić potrzeba dokonania rekrutacji zewnętrznej, zwłaszcza w przypadku braku możliwości sfinansowania kształcenia pracownikom, zaś drugiej – mogą uniemożliwiać racjonalne gospodarowanie kadrami. Racjonalne zatrudnienie w podmiocie gospodarczym – to taki jego poziom, w którym wszyscy pracujący są niezbędni z punktu widzenia realizowanych przez ten podmiot zadań. W węższym ujęciu problem racjonalizacji ogranicza się do doprowadzenia wielkości i struktury zatrudnienia do poziomu pewnego niezbędnego minimum (gdy jest zła sytuacja finansowa) lub do rozsądnego optimum (gdy sytuacja finansowa jest korzystna)[54]. Ujęcie takie zapewne ma związek z zarządzaniem wiedzą, ponieważ wskazuje na konieczność prowadzenia badania pracy i dokonywa-

[53] Szerzej na ten temat pisali G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, D. Dobija, M. Kłak oraz K. Fabiańska. Por. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 268–272; D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 23-30; M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 76; K. Fabiańska, *Firma na rynku globalnym*, GWSH, Katowice 1999, s. 45–50.

[54] W. Bień, *Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 22, nr 1/2013, s. 13.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nia oceny pod kątem zgodności wykonywanych zadań ze zidentyfikowanymi kompetencjami pracownika. Tym niemniej bardziej zasadne z punktu widzenia analizowanej zależności wydaje się przyjęcie szerszej definicji, w której podstawowe znaczenie przypisuje się między innymi prawidłowo prowadzonym procesom selekcji pracowników. W jej wyniku możliwe praktyczne przestrzeganie zasad racjonalnego gospodarowania, które polega na optymalnym wykorzystaniu wszelkich środków niezbędnych do realizacji celów przedsiębiorstwa. W praktyce przedsiębiorstwa dążące do racjonalizacji zarządzania kapitałem ludzkim muszą bowiem uwzględnić zarówno dążenie do realizowania celu przy niedostatecznych zasobach pracy, jak i przy występującym ich nadmiarze. Selekcja powinna zatem nie tylko znaleźć zastosowanie do zatrudniania nowych pracowników, ale także do prawidłowego przeanalizowania potrzeb kadrowych firmy. Warunkuje to bowiem optymalność zatrudnienia, które z kolei jest istotnym czynnikiem i zarazem rezultatem sprawnego gospodarowania. Można w związku z tym przyjąć, że poziom racjonalizacji lub nieracjonalności zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest odzwierciedleniem efektywności jego działalności gospodarczej oraz skuteczności postępowania jego organów zarządzających i wszystkich pracowników[55].

O możliwościach przeprowadzenia określonego rodzaju rekrutacji, jak również dążenia do racjonalnego gospodarowania kadrami, świadczy też sposób realizowania w firmie przemieszczeń pracowników, czyli zmiana stanowisk na niższe, wyższe lub równorzędne. Konsekwencją takiego ruchu pracowniczego są ilościowe i jakościowe zmiany potencjału pracy[56]. Ruchliwość pracownicza jest procesem naturalnym i wiąże się ze zmianą warunków działalności podmiotu gospodarczego oraz – co ważniejsze – zmianą kwalifikacji samych pracowników. Zarządzanie wiedzą powinno wskazywać kierunki przemieszczeń pracowników zgodnie ze zidentyfikowanym zakresem ich kompetencji.

---

[55] W. Bień, *Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 22, nr 1/2013, s. 13.

[56] A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998, s. 173.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

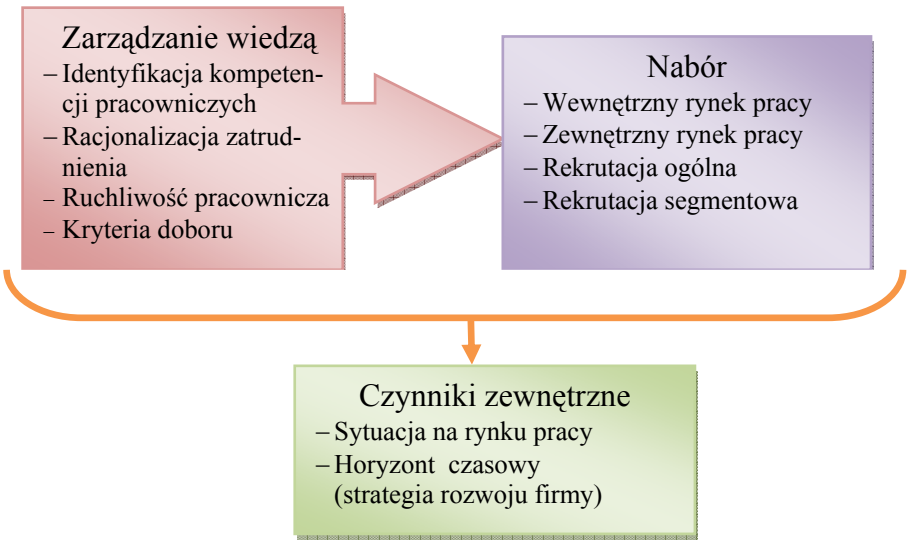
Sposób prowadzenia rekrutacji jest również uzależniony od sytuacji na lokalnym rynku pracy. Występujący na nim nadmiar „rąk do pracy" powoduje, że pracodawcy chętniej koncentrują się na zewnętrznym źródłach naboru kadry. Warunkiem przy tym jest jednak to, jaki poziom kompetencji jest reprezentowany przez wolne zasoby potencjalnych pracowników. Wynikiem procesów zarządzania wiedzą powinno być w takim przypadku szczegółowe rozpoznanie kwalifikacji niezbędnych do działań firmy. Z tego typu sytuacją możemy mieć jednak również do czynienia wówczas, kiedy ograniczony charakter mają szanse na doskonalenie zatrudnionych już pracowników. Niespójna z oczekiwaniami pracodawców oferta edukacyjna oraz niska jakość szkoleń mogą stanowić determinantę dokonywania naboru na zewnętrznym rynku pracy.

Dla procesów naboru pracowników niemałe znaczenie ma także horyzont czasu i związana z tym strategia rozwoju firmy, ponieważ rekrutacja i selekcja pracowników prowadzone mogą być pod kątem przewidywanych w przyszłości zadań przez nią realizowanych. Duże znaczenie może mieć w związku z tym zarządzanie wiedzą, które umożliwia identyfikację potrzebnych kompetencji na planowanych do utworzenia stanowiskach pracy. Może to również mieć związek po części z sytuacją na rynku pracy i oczekiwanymi jej zmianami, polegającymi głównie na wchodzeniu na ten rynek przedstawicieli tzw. zawodów przyszłości. Uwarunkowania te mogą mieć również znaczenie dla wyboru rodzaju rekrutacji, a mianowicie rekrutacji ogólnej lub segmentowej.

Powyższe rozważania pozwalają na dokonanie pewnej systematyzacji zależności między zarządzaniem wiedzą a procesem naboru pracowników (rys. 25).

Powiązanie zarządzania wiedzą w podmiotach gospodarczych z naborem, jak wynika z przeprowadzonych rozważań, może wpłynąć na zwiększenie skuteczności naboru pracowników. Podobnie, jak w przypadku planowania zasobów ludzkich można oczekiwać, że decyzje podejmowane w tym procesie mogą mieć charakter bardziej spójny z rzeczywistymi potrzebami firmy, zaś podjęcie dobrej decyzji może przełożyć się na efekty dalece przewyższające oczekiwania uczestników tego procesu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 25. Związki zarządzania wiedzą z naborem

Źródło: Opracowanie własne

Korygowanie błędnej decyzji może natomiast okazać się kosztowne i czasochłonne. Niezależnie zatem, czy w grę wchodzi obsadzenie wakującego stanowiska pracy, czy stworzenie nowego, zarządzanie wiedzą pozwala na ocenę, kogo na takie stanowisko trzeba zatrudnić. Właściwie zorganizowana rekrutacja i selekcja personelu w organizacji, spójna z prowadzonym w niej zarządzaniem wiedzą, ma niekwestionowane znaczenie dla efektywnego zarządzania firmą w ogóle. Umożliwia realizowanie polityki personalnej, gwarantującej bezpieczne i zgodne ze strategią rozwoju firmy jej funkcjonowanie, jak również stanowi podstawę usprawnienia sposobu zarządzania zasobami ludzkimi. Takie podejście do sposobu rekrutacji wpływa na pełniejsze dostosowanie kandydatów nie tylko do wymagań przedsiębiorstwa, ale także do poszczególnych stanowisk pracy. Umożliwia to równocześnie skorzystanie z alternatywnych źródeł pozyskiwania personelu.

Ocena pracowników

Oczekiwaniem każdego pracodawcy jest, aby działalność prowadzo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

na przez organizację była oparta na efektywnych pracownikach. System ocen pracowniczych wspiera te oczekiwania, ponieważ ocena zazwyczaj uzależniona jest od osiąganych przez pracownika rezultatów, a równocześnie należałoby podkreślić, że jest to proces złożony i trudny.

Z punktu widzenia analizowanego powiązania między zarządzaniem wiedzą a funkcją personalną, a zwłaszcza jej elementem, jakim jest ocena pracowników, niezbędne jest uwypuklenie tego, że właśnie tę składową zarządzania kadrami traktuje się, jako fundament określania potrzeb kadrowych, a w następnej kolejności systemu motywacyjnego i doskonalenia zawodowego pracowników[57]. Mając to na uwadze, zarządzanie wiedzą w działaniach wspomagających ocenę pracowników powinno przede wszystkim koncentrować się na pokazaniu charakterystyki kompetencyjnej poszczególnych stanowisk pracy, co skutkować powinno prawidłowymi relacjami między kwalifikacjami pracowników i wykonywanymi przez nich zadaniami. W ten sposób można wyeliminować lub ograniczyć znaczenie niedostosowania umiejętności pracownika do stanowiska pracy. Tego rodzaju podejście powinno stanowić podstawę formułowania kryteriów oceny, które nie mogą mieć charakteru uznaniowego lub przypadkowego, chociaż należałoby uwzględnić w tym przypadku związek tych kryteriów z celami realizowanym przez organizację.

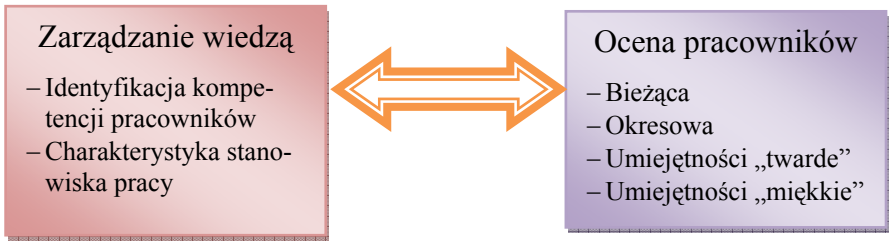
Ocena pracownika powinna zostać przeprowadzona w sposób obiektywny, uwzględniający nie tylko wartość wytworzonego przez niego produktu, ale także postawę wobec pracy i zachowania wobec współpracowników. Przedmiotem oceny powinny być nie tylko umiejętności „twarde", ale również „miękkie". Wydaje się, że w odniesieniu do tych ostatnich, sposób zarządzania wiedzą w podmiocie gospodarczym może mieć mniejsze znaczenie, ponieważ umiejętności takie mają charakter uzupełniający i nie zawsze mogą być przedmiotem rozpoznania, realizowanym w ocenianiu. Należałoby również podkreślić, że dość często kształtują się one w procesie pracy, co oznacza, że ich znaczenie dla podejmowania działań z zakresu polityki kadrowej może mieć charakter

[57]Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 116.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wtórny i nie decydować w największym stopniu o przesunięciach pracowników. Tym niemniej prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system oceniania pracowników, powinien uwzględniać zarówno efekty, jak i zachowania pracowników, co umożliwia dokonywania sensownych przesunięć pracowników, zgodnych z potrzebami wewnętrznymi firmy[58].

Poprawne sformułowanie systemu ocen pracowniczych pełni także ważną rolę w kształtowaniu zakresu działania zarządzania wiedzą. Informacje płynące z tego systemu mogą bowiem wpłynąć na organizowanie akcji szkoleniowej, dostosowującej lub podwyższającej kompetencje pracowników, jak również – w następnej kolejności – przyczynić się do modyfikowania systemu motywacyjnego, działającego w firmie (rys. 26).



Rysunek 26. Związki zarządzania wiedzą z oceną pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań, zależności między zarządzaniem wiedzą a oceną pracowników mają charakter sprzężenia zwrotnego, co oznacza, że informacje generowane w obu tych działaniach mają takie samo znaczenie dla prawidłowego realizowania zarówno jednego, jak i drugiego procesu. Nie można w tym przypadku mówić o jednostronnej zależności, ponieważ korzyści wynikające z zarządzania wiedzą i oceny pracowników, są efektem wzajemnych powiązań. Zaliczyć do nich można podniesienie produktywności pracy i kreatywności pracowników, wpływ na sposób i kierunek rozwoju pracowników i firmy, właściwe wykorzystanie potencjału pracowników i podejmowanie decyzji kadrowych oraz zapobieganie występowaniu luk kompetencyj-

[58]M. Suchar, *Zarządzanie personelem w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007, s. 49.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nych[59]. Należałoby jednak jeszcze raz podkreślić, że system oceny pracowników w sposób najbardziej istotny powiązany jest z akcją szkoleniową prowadzoną w firmie, jak również motywowaniem pracowników. Dostarcza również informacji ważnych podczas przeprowadzania rekrutacji i selekcji na temat potencjalnych kandydatów na wakujące stanowiska.

Motywowanie

Związki zarządzania wiedzą z motywowaniem pracowników, najczęściej przejawiają się w działaniach, które powinny uwzględniać nagradzanie pracowników, związane w sposób bezpośredni z ich skłonnością do uczestnictwa w procesach kształcenia, czyli podejmowaniem działań, umożliwiających dostosowanie kwalifikacji do zajmowanych stanowisk pracy lub ich podwyższanie. Z uwagi na to, że oddziaływanie motywacyjne oparte jest na bodźcach pozytywnych (nagrody, wyróżnienia, pochwały) oraz negatywnych (kary, upomnienia, nagany), z punktu widzenia działań realizowanych w ramach zarządzania wiedzą istotne jest opracowanie systemu motywacyjnego, który wspierać będzie przekształcenia kompetencji pracowników. System ten powinien zawierać zarówno sposoby gratyfikacji finansowej, jak i pozafinansowej, przy czym – jak się wydaje – w podmiotach działających w gospodarce rynkowej, zdecydowanie ważniejsze są te pierwsze, ponieważ w takim systemie gospodarowania, aby bodźce pozamaterialne mogły ujawnić swoją siłę, zadowalająco musi zostać rozwiązana motywacja finansowa[60]. Konieczne jest poza tym kojarzenie bodźców płacowych i pozapłacowych, ponieważ system motywacyjny stanowi ważny mechanizm przekazywania i wpajania wartości, postaw i intencji[61]. Można uznać, że zarządzanie wiedzą tym skuteczniej przyczynia się do realizacji celów organizacji, w im większym stopniu ustalone motywatory skłaniają pracowników do

[59] R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kompetencje nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2007, s. 68.

[60] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 104.

[61] Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 218; M. Białasiewicz, T. Buczkowski, *Niektóre współczesne koncepcje motywowania w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 304/2001, s. 263–272; D. Kopycińska, *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, WNUS, Szczecin 1992.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

uczestnictwa w działaniach, powiększających kapitał intelektualny firmy. Dla realizacji strategii i zadań przedsiębiorstwa nie wystarczą same kompetencje pracowników, pracownicy muszą chcieć wykorzystać swoje kwalifikacje i posiadaną wiedzę. Muszą być więc zmotywowanymi do tego, aby osiągać wyznaczone cele. Dlatego też obecnie motywacja – to jedna z dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi, która jest najczęściej poddawana badaniom[62]. Wyniki tych badań wskazują równocześnie, że najbardziej efektywny i skuteczny jest średni poziom motywacji pracowników. Jest to bezpieczny stan pomiędzy bardzo wysokim i bardzo niskim poziomem motywacji. Wynika to z faktu, iż w przypadku silnej motywacji pracownicy mogą czuć wysoką presję, stres, napięcie, które będą wpływać negatywnie i zaburzać ich działania. Z kolei w stanie niskiej motywacji, pracownicy są niechętni do podejmowania działań, cechuje ich bardzo niska aktywność psychofizyczna. Niezbędnym warunkiem jest także dostosowanie systemu motywowania do charakteru organizacji.

Precyzując związki zarządzania wiedzą z motywowaniem pracowników należałoby podkreślić, że niezbędne jest w tym przypadku uwzględnienie nie tylko sposobu postępowania pracodawców, którzy w ramach realizowania działań motywacyjnych powinni stosować gratyfikacje finansowe, system awansów, możliwość przesunięcia na niższe lub równorzędne stanowisko, ale także wpływ funkcjonującego systemu motywacyjnego na postawy pracowników[63]. Ma to zasadnicze znaczenie dla skuteczności zarządzania wiedzą, jako procesu dostosowywania i powiększania kapitału intelektualnego firm.

Powyższe rozważania umożliwiają doprecyzowanie zależności między zarządzaniem wiedzą a motywowanie pracowników (rys. 26). Jak wynika z tego rysunku, zależność również w tym przypadku ma charakter sprzężenia zwrotnego. Łącznikiem są postawy pracowników, które kształtowane są zarówno pod wpływem działającego w firmie systemu motywacyjnego, jak również mogą być wynikiem działań realizowanych przez zarządzanie wiedzą, ponieważ celem tego postępowania jest dba-

[62] S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012, s. 111.

[63] T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa, 2012, s. 159.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

łość o ich nieustanny rozwój. Podobne jest zresztą zadanie systemów motywacyjnych wdrażanych w przedsiębiorstwach. Można zatem uznać, że oba te działania mają celu tworzenie wartości dodanej w organizacji dzięki ludziom.

Rysunek 26. Związki zarządzania wiedzą z motywowaniem pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

Szkolenia, doskonalenie pracowników

Zarządzanie wiedzą w podmiotach gospodarczych w sposób najpełniejszy powiązane jest z doskonaleniem pracowników, które odbywa się głównie poprzez organizowanie szkoleń lub kierowanie pracowników do procesu kształcenia w instytucjach, które zajmują się edukacją kadr. Związki te dodatkowo uwarunkowane są czynnikami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi.

Szkolenia i związane z tym doskonalenie kadr to ważna i integralna część rozwoju każdej organizacji, strategiczny czynnik rozwoju przedsiębiorstw. Mają one na celu wzbogacanie wiedzy pracowników, rozwijanie ich zdolności, motywacji i umiejętności, które prowadzą do wzrostu efektywności, a w konsekwencji do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich. Wszystko to decyduje o obecnej i przyszłej gotowości właścicieli zasobów ludzkich do realizacji zadań przedsiębiorstwa, a także o ich sile przetargowej na rynku pracy, to znaczy o stopniu ich zatrudnialności. Musimy bowiem pamiętać, że aby pracownicy spełniali oczekiwania firmy i wpływali na jej efektywność, konieczne są działania zmierzające do tego, by nieustannie posiadali oni wiedzę i umiejętności niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku pracy, a więc trzeba w nich inwestować i podnosić ich kwalifi-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

kacje i wiedzę, bo tacy pracownicy – to cenny kapitał organizacji.

Inwestowanie w kadry powinno być traktowane przez pracodawcę na równi z inwestowaniem w rozwój materialny firmy. Podnoszenie kompetencji pracowników, jest postrzegane, jako jeden z czynników efektywnego funkcjonowania firmy. Inaczej mówiąc, sukces firmy zależy od zasobu ludzkiego, czyli zatrudnionych w niej pracowników posiadających określone kompetencje, decydujące o jej „być albo nie być"[64]. Źródłem przewagi konkurencyjnej firmy są nie tylko pracownicy zaangażowani, wysoko kwalifikowani, kompetentni i chętni do ciągłego uczenia się, ale również struktura organizacyjna firmy, umożliwiająca uczenie się, nastawiona na kreatywność i przedsiębiorczość[65].

W działaniach szkoleniowych prowadzonych przez firmy lub organizowanych poza nimi, kluczowe znaczenie mają szkolenia zawodowe[66]. Mają one na celu m. in. ułatwienie pracownikom zdobycia wiedzy i umiejętności związanych z obecną i przyszłą pracą zawodową, wspieranie procesu uczenia się i działanie dostosowane do bieżących i przyszłych potrzeb organizacji i pracowników. Szkolenia takie organizowane w sposób ciągły (szkolenia ustawiczne), są czynnikiem umożliwiającym przystosowywanie się organizacji do zmieniającego się otoczenia, co z kolei warunkuje sprawne funkcjonowanie firmy.

Potrzeba organizacji szkoleń – lub szerzej, procesu kształcenia – wynika przede wszystkim z sytuacji na rynku pracy, na którym nie zawsze można znaleźć ludzi o odpowiednich kwalifikacjach. Kształcenie powinno dotyczyć wszystkich pracowników, ponieważ jego efektem jest podwyższenie lub uzupełnienie kwalifikacji. Korzyści z tego procesu odczuwane są zarówno przez firmę, jak i zatrudnionych pracowników. Ci ostatni otrzymują szansę na awans, możliwość przekwalifikowania się i większą możliwość funkcjonowania na rynku pracy, zaś firma może podwyższyć swoją pozycję konkurencyjną na skutek zwiększenia efektów realizowanych działań.

---

[64] G. Łukasiewicz, *Rozwój kompetencji pracowników*, (w:) A. Szałkowski (red.) Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty, Poltext, Warszawa 2002, s. 49.

[65] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 7.

[66] A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWN, Warszawa 2010, s. 87.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Kształcenie pracowników jest ważne zwłaszcza w chwili obecnej, ponieważ mamy do czynienia z głębokimi zmianami struktury demograficznej (starzenie się społeczeństwa), co skutkuje przemianami sytuacji na rynku pracy. Przekształcenia te powodują, że trudności firm, związane z pozyskiwaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach oraz ich utrzymaniem mogą się pogłębiać. W związku z tym niewątpliwie wzrośnie rola procesu kształcenia, jako czynnika wspierania procesów rozwoju przedsiębiorstw. Równocześnie wymuszona zostanie zapewne większa dbałość o jakość i skuteczność działań szkoleniowych, a więc osiągnięcie efektu w postaci zdobycia nowych kompetencji czy rozwinięcia już posiadanych. Dla zarządzania wiedzą w podmiotach gospodarczych procesy te skutkować będą wzmocnieniem znaczenia precyzyjnego realizowania cyklu działań, stanowiących procedurę organizowania procesu kształcenia (program strategiczny). Obejmuje ona: określenie potrzeb szkoleniowych, opracowanie planu szkolenia, realizację zaplanowanych szkoleń oraz ocenę ich przebiegu i efektów[67].

Potrzeby szkoleniowe często są kreowane przez czynniki zewnętrzne (postęp techniczny, nowe metody pracy i zarządzania oraz zmiany przepisów prawa). Wynikają one także z konieczności tworzenia rezerwy kadrowej i zmian struktury organizacyjnej firmy. Niemałe znaczenie mają również procesy globalizacji gospodarek[68]. W Polsce procesom szkolenia przypisuje się jednak przede wszystkim duże znaczenie w aspekcie osiągania celów i efektów biznesowych[69]. Wiedza i inne elementy zasobów ludzkich to podstawowe kryterium, wyróżniające firmy osiągające sukcesy, jak również decydujące o rozwoju kapitału ludzkiego[70] (rys. 27).

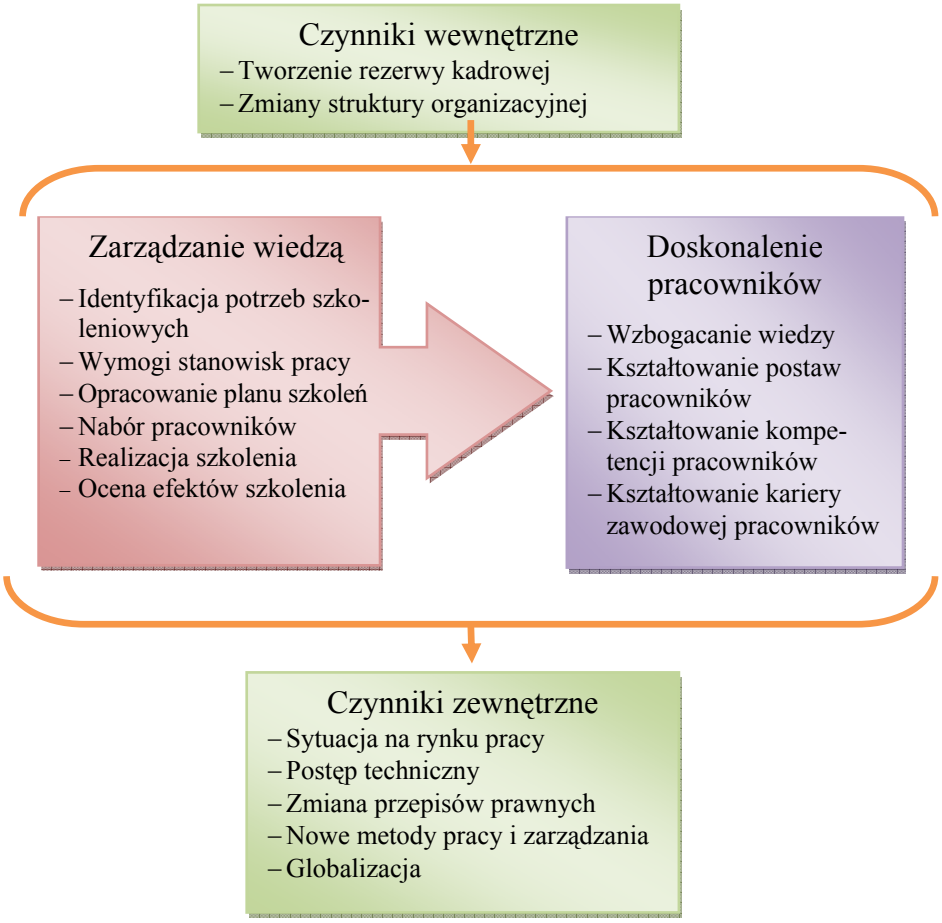
[67] Znacznie więcej cykli działań pojawiło się w publikacji D. L. Kirkpatricka. Przedstawił on bowiem w sposób szczegółowy cały program szkolenia. Por. D. L. Kirkpatrick, *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001, s. 21–22.

[68] Z. Ścibiorek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 185.

[69] A. Pocztowski, A. Miś, T. Sapeta, J. Purgal, *Polityka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy*, Opracowania PCZ, zeszyt nr 9, IPiSS, Warszawa 2001, s. 17.

[70] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 275.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 27. Związki zarządzania wiedzą z doskonaleniem pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

Organizowanie procesu kształcenia w firmie, czyli – jak już wspomniano – jeden z podstawowych elementów zarządzania wiedzą powinno się odbywać w kontekście otoczenia i wymogów konkretnych stanowisk pracy oraz uwzględniać indywidualne potrzeby rozwojowe pracowników i zespołów. Jest to punkt wyjścia do ustalenia planów indywidualnego rozwoju pracowników, poszczególnych zespołów oraz modeli kompetencyjnych dla całej firmy, co wpływa na podniesienie efektywności pracy. Jednak musimy zdawać sobie sprawę, że dla więk-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

szości pracowników rozwój kwalifikacji i kariera zawodowa są sposobami zwiększania zarobków, satysfakcji z pracy i zwiększania wkładu w osiągnięcia firmy, w której pracują. Najważniejszym jednak efektem jest ułatwienie rozwoju zawodowego pracownika, co istotne jest zwłaszcza w organizacjach, charakteryzujących się dużym zaawansowaniem technologicznym, skutkującym koniecznością stałego odnawiania kwalifikacji.

Ważnym elementem procesu kształcenia jest ocena jego efektywności. Powinna ona wykazać, że założony cel szkolenia został osiągnięty, a w jego wyniku efekty pracy uległy poprawie i wykonywanie zadań powinno przebiegać sprawniej. Działanie to ma również bezpośredni związek z motywowaniem pracowników do uczestnictwa w procesach kształcenia, jak również umożliwia realizowanie idei kształcenia ustawicznego[71].

Podsumowując, identyfikacja kluczowych związków między procesami zarządzania wiedzą i funkcją personalną pozwala na systematyczne przekształcanie informacji, wiedzy, doświadczenia, umiejętności i kompetencji w kapitał intelektualny. Jest on trudny do zidentyfikowania i imitacji przez rywali rynkowych, co istotnie wypływa na zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania i tworzenia przewagi konkurencyjnej[72]. Korzyści, które osiąga przedsiębiorstwo z tytułu realizowania działań z zakresu zarządzania wiedzą powinny być warunkowane w sposób bezpośredni przez realizowaną w sposób prawidłowy funkcję personalną. Tylko wówczas będą one widoczne na wszystkich poziomach, a mianowicie nie tylko organizacji, ale również pracowników i rynku[73]. Dla pracowników ma przede wszystkim znaczenie stworzenie kultury organizacyjnej, umożliwiające swobodny przepływ wiedzy, umiejętności i kompetencji, jak również tworzenie więzi z firmą, wzrost kreatywności,

[71] D. Danilewicz, *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności,* (w:) M. Juchnowicz (red.), Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Poltext, Warszawa 2004, s. 76.

[72] J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 76.

[73] A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 42-43.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

poczucia własnej wartości oraz samorealizacji[74]. Natomiast na poziomie rynku, korzyści dotyczą wszystkich podmiotów współpracujących, jak również klientów. Mamy w tym przypadku do czynienia z następującymi czynnikami, które traktowane są, jako korzyści: wymiana informacji, umiejętność zrozumienia klienta, efekt medialny oraz monitoring[75]. Konsekwencją tych korzyści będzie przede wszystkim stworzenie efektywnego systemu zarządzania firmą, który przyczyni się do formułowania nowej strategii i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, podporządkowanej wiedzy oraz wspieranej przez technologie informacyjne. Sprzyjać on będzie również wzmocnieniu więzi pomiędzy przedsiębiorstwem i pracownikami. Generalnie, dzięki wprowadzaniu usprawnień wynikających z procesu zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwo może stać się wiarygodnym partnerem rynkowym i być pozytywnie odbierane przez finalnego odbiorcę jego dóbr bądź usług.

3. Determinanty zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą, czyli szeroko rozumiane gospodarowanie kapitałem intelektualnym podmiotów gospodarczych, warunkowane jest także poprzez otoczenie firm. Znaczenie otoczenia w zarządzaniu wiedzą podkreślone zostało zwłaszcza w modelu zasobowym tego zarządzania. Wydaje się jednak, że na uwarunkowania zewnętrzne tego procesu można spojrzeć znacznie szerzej, dlatego też w sposób bardziej szczegółowy chcielibyśmy się im przyjrzeć. Analiza zostanie przeprowadzona na przykładzie Polski, zaś w niektórych przypadkach wykorzystane zostaną także dane statystyczne, uwzględniające sytuację w Unii Europejskiej. W rzeczywistości gospodarczej, w której funkcjonują organizacje występuje szereg zjawisk, które mogą wpływać za sposób realizowania zarządzania wiedzą (rys. 28).

---

[74] K. Kwiecień, M. Majewski, *Tajniki wykorzystania wiedzy*, (w:) Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001, s. 358.

[75] M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 80.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Rysunek 28. Uwarunkowania zarządzania wiedzą w podmiotach gospodarczych

Źródło: Opracowanie własne.

Uwarunkowania demograficzne – to przede wszystkim proces starzenia się społeczeństwa oraz zmniejszająca się liczba urodzeń, skutkująca zmianami sytuacji na rynku pracy.

Uwarunkowania społeczne – to głównie trudności, związane z poszukiwaniem adekwatnych do oferowanych miejsc pracy pracowników, co z jednej strony wpływa na tworzenie się grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, z drugiej zaś – skutkuje koniecznością akceptowania działań z zakresu kształcenia ustawicznego, umożliwiających dostosowanie nowozatrudnionych do potrzeb zakładów pracy.

Uwarunkowania ekonomiczne – to wynikające z determinant społecznych czynniki kształtujące pozycję konkurencyjną firm na rynku towarów i usług. Należałoby do nich zaliczyć także skłonność do innowacyjności, której jednym z wyznaczników jest wdrażanie w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT, ang. *Information and Communications Technology*).

Uwarunkowania instytucjonalne – to takie, które wynikają z w systemu prawnego, a zwłaszcza z dokumentów unijnych, co jest konsekwencją uczestnictwa Polski w strukturach Unii Europejskiej.

Spośród wymienionych powyżej warunków, niewątpliwie największe znaczenie mają te, które kształtują sytuację na rynku pracy, ponieważ bezpośrednio oddziałują one na możliwość realizowania wyznaczonych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

przez firmy celów, jak również osiągania przez niesatysfakcjonujących efektów. Czynniki te sprawiają, że podmioty gospodarcze stawiane są przed wyzwaniem uwzględniania w polityce kadrowej procesów dostosowawczych w zakresie umożliwiania pracownikom kształcenia w celu nabywania kwalifikacji i umiejętności adekwatnych do powstających i zmieniających się miejsc pracy. Biorąc pod uwagę tę zależność, w dalszej części przyjrzymy się tego rodzaju determinantom w sposób bardziej szczegółowy.

3.1. Uwarunkowania demograficzne

Determinanty demograficzne zarządzania wiedzą stanowią niewątpliwie najważniejszy czynnik, warunkujący możliwość prawidłowego realizowania zarządzania wiedzą w organizacji. Mamy w tym przypadku do czynienia z zasobem, na który skierowane są działania, prowadzone w ramach tego procesu. Z uwagi na cechy charakterystyczne współczesnego rynku pracy, a mianowicie starzenie się społeczeństwa i wysoka dezaktywizacja zawodowa młodych ludzi, zaobserwowane w trakcie analizy tendencje mogą warunkować skuteczność realizowanych w ramach zarządzania wiedzą działań.

3.1.1. Starzenie się społeczeństwa

Proces starzenia się zasobów pracy oraz wywołanych nim zmian proporcji między zbiorowością aktywnych i biernych zawodowo pociąga za sobą wiele negatywnych zjawisk. Najważniejszą konsekwencją starzenia się zasobów siły roboczej jest nasilenie procesu dezaktywizacji zawodowej, a także jej skutki, do których zaliczyć należy przede wszystkim[76]:

- wzrost liczby osób, których dochody opierają się na świadczeniach społecznych, co pociąga wzrost wydatków publicznych i możliwych tego skutków, jak np. zwiększenie fiskalizmu państwa i jego dalsze konsekwencje;
- narastającą niewydolność społecznych systemów emerytalnych, opartych na zasadzie redystrybucji środków;

[76] Por. Urbaniak B., *Praca zawodowa po przejściu na emeryturę. Społeczno-ekonomiczne przesłanki powrotu emerytów do aktywnego życia zawodowego*, Wyd. UŁ, Łódź 1998, s. 43–44.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- wzrost obciążeń podatkowych i parapodatkowych (składki na ubezpieczenia społeczne i inne opłaty) osób pracujących i pracodawców;
- trudności w utrzymaniu realnych wartości świadczeń emerytalnych, co w systemach ubezpieczeń społecznych przyczynia się do wzrostu transferu dochodów wypracowanych przez ludność pracującą na rzecz emerytów;
- spadek liczby lat przepracowanych w ciągu życia, przypadających przeciętnie na 1 rok pobierania świadczeń emerytalnych, co powoduje konieczność zwiększenia zasobów przeznaczanych sfinansowanie własnych emerytur.

Skutki te są najbardziej dotkliwie odczuwane w sferze finansów publicznych i kosztów pracy, przenosząc swe oddziaływanie na inne sfery życia gospodarczego i społecznego.

Przyjrzyjmy się zatem zależnościom, które występowały dotychczas w odniesieniu do kategorii osób 45+ w Polsce. Osoby te są szczególnie ważną z punktu widzenia zbiorowością, ponieważ po części stanowią zasób pracy, po części natomiast – po ukończeniu aktywności zawodowej – mogą potencjalnie wspomagać procesy gospodarowania, wydłużając ją, ze względu na posiadane umiejętności i kwalifikacje, często poszukiwane przez pracodawców.

3.1.1.1. Liczba ludności w wieku 45+

W końcu 2010 r. na obszarze Polski mieszkało 15,7 mln osób powyżej 45 roku życia. Stanowiły one 41,1% wszystkich mieszkańców naszego kraju[77]. W porównaniu do roku 1980 populacja ta zwiększyła się o prawie 5 mln osób (o 45,4%), a najbardziej intensywny wzrost liczebności tej zbiorowości wystąpił w latach 1980–2010. Równocześnie należałoby podkreślić, że problem ludzi w wieku niemobilnym oraz wieku uprawniającym do przechodzenia w stan bierności zawodowej w Polsce ma charakter narastający. Potwierdzają ten wniosek również dane, pokazujące udział tej populacji w ogólnej liczbie mieszkańców Polski. O ile na początku okresu badawczego tylko bez mała co trzeci mieszkaniec Polski był w tym wieku (30,3%), to już w 2005 r. odsetek takich osób ukształtował

[77] *Stan i struktura ludności w przekroju terytorialnym w 2010 r. Stan w dniu 31 XII*, GUS, Warszawa 2011.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

się na poziomie bliskim 40% (39,4%), zaś od 2008 r. – udział osób w wieku powyżej 45 lat przekroczył 40% i systematycznie wzrastał (tab. 6).

Tabela 6. Udział osób 45+ w ogólnej liczbie mieszkańców Polski (w tys.)

Wyszczególnienie	1980	1990	2000	2005	2008	2009	2010
Liczba mieszkańców Polski ogółem	35734,9	38073,0	38254,0	38157,1	38135,9	38167,3	38200,0
Liczba osób w wieku 45+	10818,4	11775,0	13702,9	15042,2	15496,0	15614,6	15723,8
Udział osób w wieku 45+ w ogólnej liczbie mieszkańców (w %)	30,3	30,9	35,8	39,4	40,6	40,9	41,1

Źródło: *Stan i struktura ludności w przekroju terytorialnym w 2010 r. Stan w dniu 31 XII*, GUS, Warszawa 2011, Rocznik demograficzny 2010, GUS, Warszawa 2010.

Przedstawione zmiany, jak wynika z danych statystycznych, zachodzą pod dużym wpływem wyżów i niżów demograficznych, mających olbrzymie znaczenie dla obrazu demograficznego Polski. Mniej więcej co dwadzieścia lat mamy do czynienia ze zwiększaniem się liczebności populacji, co w miarę upływu lat, ma charakter tendencji wyraźnie ulegającej ograniczeniu. Znaczenie takich trendów ma jednak charakter systematycznie wygasający, co wpłynie zapewne na dalsze powiększenie odsetka ludzi w starszych rocznikach wieku produkcyjnego i w wieku poprodukcyjnym. Skutkować to będzie określonymi konsekwencjami dla polityki gospodarczej i społecznej, jak również dla realizowanej w przedsiębiorstwach polityki kadrowej, także w zakresie zarządzania wiedzą.

3.1.1.2. Struktura demograficzna populacji w wieku 45+

Wśród populacji osób w wieku powyżej 45 lat zawsze w badanym okresie dominowały kobiety, co potwierdza prawidłowości występujące na całym świecie. Ich odsetek kształtował się na poziomie około 56%, przy czym występowała w tym przypadku niewielka tendencja spadkowa, co – wprawdzie w dość ograniczonym stopniu – może jednak wskazywać na zmniejszanie się znaczenia zjawiska „nadumieralności" mężczyzn (tab. 7). Potwierdzają to również wskaźniki dynamiki, które

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w przypadku mężczyzn w badanym okresie były nieco wyższe, ponieważ ich liczba w grupie 45+ wzrosła w tym czasie o 47,4%, zaś liczba kobiet – o 43,8 %.

Tabela 7. Liczba kobiet i mężczyzn w wieku 45+ oraz udział kobiet w latach 1980–2010 (w tys.)

Wyszczególnienie	Mężczyźni	Kobiety	Odsetek kobiet
1980	4755,0	6063,4	56,0
1990	5191,0	6585,0	55,9
2000	6068,5	7634,1	55,7
2005	6699,7	8353,5	55,5
2008	6903,6	8592,9	55,5
2009	6957,0	8657,3	55,4
2010	7008,3	8717,6	55,4

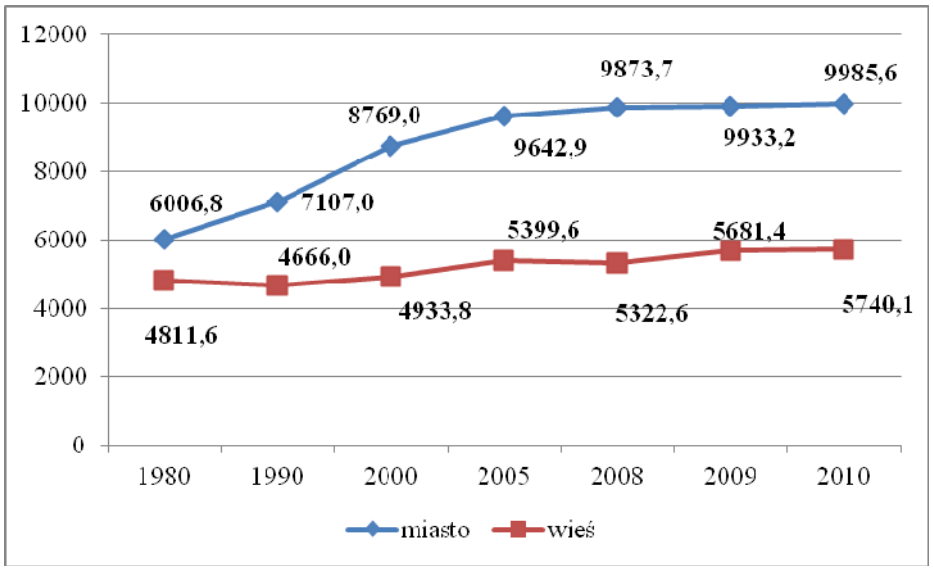
Źródło: *Stan i struktura ludności w przekroju terytorialnym w 2010 r. Stan w dniu 31 XII,* GUS, Warszawa 2011, Rocznik demograficzny 2010, GUS, Warszawa 2010.

Kobiety w wieku 45+ w 2010 r. stanowiły poza tym 44,1% wszystkich kobiet w Polsce, zaś mężczyźni – około 38% wszystkich mężczyzn. W porównaniu do 1980 r. odsetek kobiet zwiększył się o 11 pkt proc., a mężczyzn – o 10,7 pkt. proc. Były to zatem wielkości porównywalne, co świadczy o tym, że w tym czasie nie występowały żadne zasadnicze zmiany, zwiększające niebezpieczeństwo powiększenia się zjawiska „nadumieralności" mężczyzn. Mimo zatem przewagi kobiet w badanych rocznikach wieku 45+, w przyszłości możemy z dużą pewnością oczekiwać stopniowego wyrównywania struktury według płci.

Przyjrzymy się teraz strukturze ludności w wieku powyżej 45 roku życia według miejsca zamieszkania. W latach 1980–2010 zdecydowana większość tej populacji zamieszkiwała miasta (rys. 29). Osoby w tej kategorii wieku, mieszkające na terenach zurbanizowanych stanowiły w końcu badanego okresu 42,9% wszystkich mieszkańców miast, co wskazuje na zdecydowanie większe znaczenie problemu starzenia się społeczeństwa miejskiego w Polsce. W porównaniu do roku 1980 odsetek ten zwiększył się 14,3 pkt. proc., co było zmianą znacznie większą w porównaniu do występującej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

na obszarach wiejskich (5,8 pkt. proc.). Ponadto dynamika zmian liczby ludności w wieku powyżej 45 roku życia na terenach miast była również znacznie wyższa w porównaniu do obszarów wiejskich. Populacja ta zwiększyła się o ponad 66%, zaś w przypadku wsi – tylko o niecałe 20%.



Rysunek 29. Liczba ludności w wieku 45+ mieszkającej w miastach i na terenach wiejskich w latach 1980–2010 (w tys.)

Źródło: S*tan i struktura ludności w przekroju terytorialnym w 2010 r. Stan w dniu 31 XII*, GUS, Warszawa 2011, Rocznik demograficzny 2010, GUS, Warszawa 2010.

Wskazuje to na kierunki osiedlania się osób w starszym wieku, które preferują miasta, jako miejsce swojego pobytu, przede wszystkim po zakończeniu aktywności zawodowej. Powodem tego jest zapewne znacznie bardziej rozbudowana infrastruktura, w tym głównie znacznie lepiej rozbudowana sieć placówek opieki zdrowotnej. Korzyści wynikające z rozwoju nowych technologii medycznych i nowoczesnych metod diagnostycznych oraz poprawa kondycji zdrowotnej Polaków realizowana przez prozdrowotny styl życia, mają swoje odzwierciedlenie w trwającym już od ponad piętnastu lat spadku natężenia zgonów, a tym

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

samym wydłużaniu przeciętnego trwania życia[78].

Nadal utrzymuje się duże regionalne zróżnicowanie przeciętnego trwania życia. W województwie łódzkim średnia długość trwania życia mężczyzn jest najkrótsza w Polsce – w 2009 r. wynosiła 69,2 lat. Jest to o 4 lata mniej niż w województwie podkarpackim, które od lat jest wiodącym pod względem długości trwania życia. Zróżnicowanie średniego trwania życia kobiet w przekroju wojewódzkim jest mniejsze – maksymalna różnica wynosi 2,6 roku. Najkrócej żyją mieszkanki województwa łódzkiego oraz śląskiego – odpowiednio 78,9 i 79,1 lat, natomiast najdłużej mieszkanki województwa podlaskiego, podkarpackiego, małopolskiego i świętokrzyskiego – powyżej 81 lat. Wieku, co najmniej 80 lat dożywają także kobiety mieszkające w województwie lubelskim, opolskim, mazowieckim i pomorskim[79].

Należałoby w związku z tym podkreślić znaczenie działań, umożliwiających aktywizację zawodową osób w wieku niemobilnym, która niewątpliwie powinna być przedmiotem zainteresowania zarządzania wiedzą (dostosowanie kwalifikacji do potrzeb pracodawców), jak również decyzji, podejmowanych w ramach polityki ludnościowej oraz społeczno-gospodarczej, ponieważ obiektywną potrzebą jest utrzymywanie

[78] Jak wynika z danych statystycznych GUS, opracowanych w 2008 r., od 1990 r. przeciętne dalsze trwanie życia mężczyzn wzrosło o nieco więcej niż 5 lat, zaś kobiet – o 4,8 roku. Tym niemniej zgodnie z tymi samymi informacjami mężczyźni dożywają najczęściej 71 lat, a kobiety 80 lat. W porównaniu z początkiem lat 50. ubiegłego stulecia jest to o około 15 lat więcej dla mężczyzn i około 18 lat więcej dla kobiet. W roku 2009 przeciętne trwanie życia mężczyzn zamieszkałych w miastach wynosiło 71,9 lat, tj. prawie o rok więcej niż mężczyzn na wsi, natomiast wśród kobiet było odwrotnie – mieszkanki wsi żyły 80,2 lat, czyli o 0,2 roku dłużej niż kobiety w miastach. Relacje takie zaobserwowano dopiero w latach dziewięćdziesiątych. Wcześniej, przez okres ponad 20 lat, zarówno mężczyźni jak i kobiety mieszkający na wsi żyli dłużej niż ludność miast. Charakterystycznym dla lat 90. było również zmniejszanie się rozpiętości między przeciętną długością trwania życia mężczyzn i kobiet. Począwszy od 2002 r. różnica ta zaczęła się jednak pogłębiać. Obecnie w miastach kobiety żyją o 8,1 roku dłużej niż mężczyźni (w 1991 r. – prawie 9 lat; w 2001 – 7,8 roku), natomiast na wsi o 9,2 roku (w 1991 r. – 9,7 roku, w 2001 – 8,8 roku). http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_lu_trwanie_zycia_w_polsce_w_2008r.pdf; *Trwanie życia w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010.

[79] *Trwanie życia w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

jak najdłużej trwającej aktywności społecznej i zawodowej[80]. Aktywność społeczna osób starszych, stawianie sobie przez nich wysokich wymagań, świadczy bowiem o tym, że starość niekoniecznie musi oznaczać całkowite pogodzenie się z prawami natury. Wręcz przeciwnie, wskazuje na możliwości w zakresie dalszego kierowania własnym rozwojem oraz dążenia do wartości, nadających większy sens ludzkiemu istnieniu. Działania w stosunku do tej grupy, z uwzględnieniem zmieniającej się struktury według płci, powinny koncentrować się nie na sprawowaniu opieki, a na dostarczeniu jej takiej pomocy, która pozwoliłaby utrzymywać jak najdłużej aktywność społeczną[81]. Powinny one również uwzględniać kształtowanie świadomości społeczeństwa odnoszącej się do poznania możliwości osób starszych.

Niezbędne jest też prowadzenie polityki, dotyczącej różnych obszarów funkcjonowania państwa, która za cel powinna sobie stawiać wypracowanie działań, umożliwiających aktywne, pozytywne starzenie się. Wymaga to sprzyjającego otoczenia społecznego i instytucjonalnego, jak również możliwości tworzenia potencjału pomyślnej starości przez całe życie, kapitału oraz przystosowania rodziny, społeczności lokalnej, a także szerszych zbiorowości do zmian demograficznych, zwłaszcza zaś wywołanych inwersją piramidy rodzinnej[82]. W tym celu powinno się prowadzić działania umożliwiające[83]:

- uznanie seniorów za wartościową część zasobów społecznych,
- opracowanie naukowo wspomaganych strategii przeciwstawiania się

[80] Dudek M., Murat M., *Wsparcie osób starszych w Polsce – wybrane problemy*, http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Balogova1/pdf_doc/32.pdf

[81] Tamże.

[82] Inwersją piramidy rodzinnej nazywamy przewagę liczby dziadków nad liczbą wnuków, co wiąże się z odwróceniem piramidy struktury rodziny. Dawniej w rodzinach było dużo dzieci i wolno rosła liczba dorosłych i seniorów. Dziś i w przyszłości strukturę rodziny prawdopodobnie tworzyć będą: jedno, rzadziej dwoje dzieci, dwoje rodziców, czterech dziadków i prawdopodobnie ośmioro pradziadków. (por. Z. Woźniak, *Priorytety w programach gerontologicznych organizacji międzynarodowych i struktur europejskich jako przesłanka budowy polityki społecznej wobec starości i osób starszych*, (w:) M. Szlązak (red.), Starzenie się populacji wyzwaniem dla polityki społecznej, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, Kraków 2003.

[83] Tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

mitom i stereotypom na temat starzenia się i starości,
- ludziom starym bycia aktywnym uczestnikiem procesu rozwojowego (w tym także miejsca na rynku pracy),
- zapewnienie przedstawicielom starszego pokolenia odpowiedniej opieki zdrowotnej i działań z zakresu promocji zdrowia,
- tworzenie warunków i propagowanie permanentnego kształcenia,
- promowanie solidarności międzypokoleniowej,
- budowanie krajowej i lokalnej infrastruktury wspierającej politykę wobec starzenia się i seniorów oraz programy adresowane do osób starszych (stosując założenia i zalecenia ONZ i jej agend).

Tak wszechstronne potraktowanie działań, umożliwiających aktywne uczestnictwo nie tylko w procesach gospodarowania, ale również w życiu społeczno-gospodarczym osób w wieku niemobilnym i uprawniającym do zakończenia aktywności zawodowej, powinno znaleźć odzwierciedlenie w formułowanych programach. Tym bardziej jest to ważne, że zmniejszająca się populacja ludzi młodych może wpłynąć na pogorszenie relacji, występujących na rynku pracy, a przede wszystkim ograniczyć możliwość zapełnienia wolnych miejsc pracy.

Z uwagi na to, że procesy starzenia się społeczeństwa przebiegają w sposób różnorodny w układzie województw, co pokazano na przykładzie wieku, którego dożywają mężczyźni i kobiety, przyjrzyjmy się teraz populacji osób 45+ w podziale na regiony.

3.1.1.3. Rozmieszczenie ludności w wieku 45+ według województw

Czynniki, wpływające na zróżnicowanie przestrzennego rozmieszczenia ludności mają przede wszystkim charakter przyrodniczo-geograficzny, ekonomiczno-społeczny oraz demograficzny. Również w odniesieniu do osób, które przekroczyły 45 rok życia mają one decydujące znaczenie. Tym niemniej o udziale tych osób w populacji poszczególnych województw decydować mogą przede wszystkim, występujące na ich obszarach warunki życia, które wpływają pozytywnie na wydłużanie czasu trwania życia, jak również ze względów tradycyjnych, gwarantują dożywanie do późnej starości. Jak wynika z wcześniejszych obserwacji, takimi terenami do niedawna w Polsce były obszary wiejskie, co mogło skutkować zwiększeniem udziału osób w wieku 45+ w tych województwach, które postrzegane są, jako regiony o dominującym zna-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

czeniu rolnictwa. Z uwagi jednak na obserwowany w latach dziewięćdziesiątych proces zmian takich zależności, można z dużą pewnością twierdzić, że powiększanie się odsetka takich osób mogło również wystąpić w tych województwach, które uznawane są za zurbanizowane, a co za tym idzie, występuje w nich przewaga działalności pozarolniczej.

Biorąc pod uwagę odsetek osób mieszkających na wsi, największego udziału osób w wieku powyżej 45 lat, należałoby się spodziewać w województwach: świętokrzyskim, podkarpackim, lubelskim oraz opolskim, w których to regionach w końcu 2010 r. udział ludności wiejskiej przekraczał 50% wszystkich mieszkańców lub był bliski tej wielkości. Prawidłowość ta jednak prawie wyłącznie dotyczyła wieku powyżej 65 lat. W granicach wieku 45–65 lat znacznie wyższe w latach 1990–2009 odsetki obserwowano w województwach: dolnośląskim, kujawsko-pomorskim oraz zachodniopomorskim, w których udział mieszkańców wsi był znacznie niższy (tab. 8)[84].

Równocześnie najwyższe było tempo zmian odsetka właśnie w tych województwach, co świadczy o wyższym poziomie opieki zdrowotnej na terenach bardziej zurbanizowanych, a tym samym o znaczącym wpływie tego czynnika na wydłużanie się trwania życia.

Dodatkowym czynnikiem, niewątpliwie wpływającym na obraz demograficzny poszczególnych województw, w tym udział zamieszkujących je osób w wieku powyżej 45 lat, jest kształtowanie się współczynników zgonów i urodzeń w podziale na miasta i wieś w poszczególnych województwach. Jak wynika z danych statystycznych[85], wyższe od przeciętnych dla całego kraju współczynniki urodzeń wystąpiły w województwach: wielkopolskim (12‰), warmińsko-mazurskim (11,6‰), pomorskim (12,3‰), mazowieckim (11,5‰), małopolskim i lubuskim (po 11,4‰) oraz kujawsko-pomorskim (11,1‰).

Jak wynika jednak z porównania z danymi zawartymi w tabeli 7, nie wpłynęło to jednak na istotne ograniczenie udziału osób powyżej 45 roku życia, ponieważ odsetek ten właśnie w tych regionach był wyższy od

[84] Dla celów porównania wykorzystane zostały dane statystyczne opublikowane przez GUS. Por. Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2010 r. Stan w dniu 31 XII, GUS, Warszawa 2011.

[85] *Rocznik demograficzny 2010,* GUS, Warszawa 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

przeciętnego, obserwowanego w całej Polsce. Mogło to być spowodowane kompensacją pozytywnych efektów wysokiej liczby urodzeń przez również wyższe od średniej krajowej współczynniki zgonów, występujące w większości wskazanych województw[86].

Tabela 8. Udział ludności 45+ według województw w latach 1990–2009

Wyszczególnienie	Ludność w wieku 45–65 lat				Ludność w wieku powyżej 65 lat			
	1990	2000	2005	2009	1990	2000	2005	2009
Dolnośląskie	19,7	24,7	27,9	29,2	9,2	12,5	13,5	13,4
Kujawsko-pomorskie	18,0	23,3	23,2	27,6	9,9	11,5	12,3	12,5
Lubelskie	20,1	22,5	25,1	26,4	11,8	13,7	14,3	14,4
Lubuskie	17,9	23,3	26,9	28,5	8,5	10,9	11,7	11,8
Łódzkie	20,8	25,1	28,0	29,0	12,6	14,4	14,9	15,0
Małopolskie	19,8	22,0	24,0	25,4	10,3	12,4	13,4	13,6
Mazowieckie	20,9	24,0	26,3	27,0	11,7	13,9	14,5	14,5
Opolskie	20,5	23,4	25,7	27,7	8,6	11,7	13,7	14,3
Podkarpackie	18,6	21,0	23,4	25,4	10,1	12,0	12,9	13,1
Podlaskie	20,0	21,2	24,0	25,9	11,4	13,6	14,5	14,8
Pomorskie	18,4	23,3	25,6	26,8	8,5	10,8	11,9	12,3
Śląskie	20,6	25,2	27,7	28,6	9,0	11,5	13,2	14,5
Świętokrzyskie	20,0	23,5	26,2	27,9	11,9	14,0	14,9	14,9
Warmińsko-mazurskie	17,8	21,9	25,2	27,2	7,8	10,6	11,6	11,8
Wielkopolskie	17,8	22,8	25,6	27,0	10,5	11,3	11,9	11,9
Zachodniopomorskie	18,7	24,1	27,6	29,1	7,9	11,1	12,1	12,3

Źródło: *Rocznik demograficzny 2010*, GUS, Warszawa 2010.

Można mówić o dość ograniczonym znaczeniu elementów ruchu naturalnego ludności w Polsce dla kształtowania się proporcji wewnątrzregionalnych w zakresie podziału na grupy wieku, związane aktywno-

[86] Wyższe od przeciętnej dla całego kraju współczynniki zgonów, występowały w województwach: kujawsko-pomorskim (10,7‰), lubuskim (10,9‰), małopolskim (12,5‰), opolskim (10,5‰), pomorskim (10,2‰), świętokrzyskim (10,5‰) oraz warmińsko-mazurskim (10,8‰).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ścią zawodową. Znacznie większą wymowę nadal w tej dziedzinie ma miejsce zamieszkania, świadczące o tym, że generowanie procesów starzenia się społeczeństwa odbywa się głównie na terenach miast, w których mieszka zdecydowana większość populacji powyżej 45 roku życia.

Pewnego rodzaju uzupełnieniem w tej dziedzinie może być analiza dynamiki demograficznej, będącej stosunkiem liczby urodzeń żywych w danym okresie do liczby zgonów w tym samym okresie. Jak wynika z danych statystycznych (tab. 9), współczynniki te w badanych latach uległy zdecydowanemu zmniejszeniu, przy czym w większym stopniu dotyczyło to terenów wiejskich, co świadczy o przewadze zgonów nad urodzeniami na tych terenach.

Tabela 9. Dynamika demograficzna według województw w latach 1990–2009

Wyszczególnienie	1990	2000	2005	2009
Dolnośląskie	1,40	0,92	0,90	0,97
Kujawsko-pomorskie	1,45	1,09	1,05	1,13
Lubelskie	1,43	1,00	0,92	0,97
Lubuskie	1,61	1,13	1,09	1,18
Łódzkie	1,00	0,73	0,72	0,82
Małopolskie	1,62	1,23	1,12	1,25
Mazowieckie	1,21	0,93	0,97	1,10
Opolskie	1,48	1,00	0,90	0,95
Podkarpackie	1,83	1,30	1,12	1,20
Podlaskie	1,51	1,02	0,93	1,00
Pomorskie	1,69	1,30	1,27	1,39
Śląskie	1,21	0,92	0,88	0,99
Świętokrzyskie	1,33	0,94	0,85	0,92
Warmińsko-mazurskie	1,92	1,33	1,19	1,25
Wielkopolskie	1,40	1,10	1,17	1,29
Zachodniopomorskie	1,66	1,12	1,06	1,09

Źródło: *Rocznik demograficzny 2010*, GUS, Warszawa 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Równocześnie najwyższe było tempo zmian odsetka właśnie w tych województwach, co świadczy o wyższym poziomie opieki zdrowotnej na terenach bardziej zurbanizowanych, a tym samym o znaczącym wpływie tego czynnika na wydłużanie się trwania życia.

Dodatkowym czynnikiem, niewątpliwie wpływającym na obraz demograficzny poszczególnych województw, w tym udział zamieszkujących je osób w wieku powyżej 45 lat, jest kształtowanie się współczynników zgonów i urodzeń w podziale na miasta i wieś w poszczególnych województwach. Jak wynika z danych statystycznych[87], wyższe od przeciętnych dla całego kraju współczynniki urodzeń wystąpiły w województwach: wielkopolskim (12‰), warmińsko-mazurskim (11,6‰), pomorskim (12,3‰), mazowieckim (11,5‰), małopolskim i lubuskim (po 11,4‰) oraz kujawsko-pomorskim (11,1‰).

Zdecydowanie korzystniejsza powinna być natomiast sytuacja w województwach małopolskim i pomorskim, w których udział tej kategorii osób był znacznie mniejszy, a dodatkowo dynamika demograficzna wskazywała na pozytywne dla struktury według wieku mieszkańców zależności. Czynnikiem ograniczającym znaczenie wskazanych determinant, wpływających na strukturę według wieku w tych regionach, może czas trwania życia, który właśnie tam należał zazwyczaj do najdłuższych.

W celu potwierdzenia zjawiska starzenia się społeczeństwa, a więc wzrastania problemów, które wymagałyby działań, umożliwiających podtrzymywanie uczestnictwa tej kategorii osób w procesach gospodarowania, przeanalizujemy dane statystyczne odnoszące się prognoz liczby ludności.

3.1.1.4. Ludność w wieku 45+ w świetle prognoz demograficznych

W świetle prognozy demograficznej, opracowanej przez Główny Urząd Statystyczny[88], populacja osób w wieku powyżej 45 lat będzie jedyną zbiorowością, która powiększy swoją liczebność do 2035 r. (o 79,1%). W przypadku pozostałych grup wieku (0–17 lat oraz 18–44 lata) wystąpić powinno zmniejszenie liczby osób, przy czym będzie ono znacznie większe w przypadku tych, którzy ukończyli 18 rok życia, a nie

[87] *Rocznik demograficzny 2010,* GUS, Warszawa 2010.

[88] *Rocznik demograficzny 2010*, GUS, Warszawa, 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

przekroczyli jeszcze wieku 44 lat. Oczekiwane bowiem jest zmniejszenie liczebności w tej kategorii wieku o prawie 30%. Młodzieży i dzieci w wieku 0–17 lat będzie w tym samym okresie mniej o około 21%. Przyczyn tej sytuacji należałoby upatrywać przede wszystkim w trzech czynnikach, a mianowicie: spadku rozrodczości oraz umieralności, jak również procesach migracji wewnętrznej i zewnętrznej[89]. Badania prowadzone przez demografów wskazują na to, że[90]:

1) obserwowany od kilkunastu lat spadek **rozrodczości** jeszcze nie jest procesem zakończonym i dotyczy w coraz większym stopniu kolejnych roczników młodzieży; wywołuje go przede wszystkim zwiększone zainteresowanie zdobywaniem wykształcenia, trudności na rynku pracy, zmniejszenie świadczeń socjalnych na rzecz rodziny, brak w polityce społecznej filozofii umacniania rodziny i generalnie trudne warunki społeczno-ekonomiczne, w jakich znalazło się pokolenie w wieku prokreacyjnym; poza tym z dużym prawdopodobieństwem można oczekiwać, że będzie nadal trwał proces przesuwania się wieku, w którym kobiety rodzą dzieci, na coraz starsze roczniki;
2) trwający od wielu lat spadek **umieralności** w Polsce, mający prawdopodobnie swoje źródło w zmianie warunków życia dużej części ludności (zakończenie występujących uprzednio powszechnych niedoborów żywności, środków higieny i leków), jak również zmianie systemu lecznictwa (dostosowywanie do standardów leczenia i ratowania życia, które obserwujemy obecnie w krajach rozwiniętych), wywołuje kształtowanie postaw i zachowań indywidualnych w kierunku większej dbałości o własne zdrowie; należy zatem oczekiwać w przyszłości dalszego zmniejszania współczynników zgonów i wzrostu przeciętnej długości życia;
3) w latach 90. zmalała znacznie liczba osób zmieniających na **stałe swoje miejsce zamieszkania**, co niewątpliwie miało bezpośredni związek z trudną sytuacją na rynku pracy, ale też częściowo zostało spowodowane spadkiem liczby zawieranych małżeństw (w dużej części związków partnerzy mieszkali wcześniej w różnych miejsco-

[89] *Prognoza ludności na lata 2003–2030*, http://www.msap.pl/npr/prognozy/Prognoza%20ludnosci%20na%20lata%202003+2030%20(GUS).pdf.

[90] Tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wościach), przy czym na tle ogólnego spadku mobilności ludności, odmienną tendencją wyróżnia się kierunek migracji z miast na wieś (suburbanizacja); tendencje te zostaną zapewne w przyszłości utrzymane, choć ich zmiana może wystąpić w konsekwencji utrzymywania się wysokiego tempa wzrostu gospodarczego, jak również członkostwa w Unii Europejskiej (otwieranie nowych rynków pracy);

4) oczekiwać należy – po zwiększeniu skali **migracji** w momencie wejścia do Unii Europejskiej – stabilizacji wolumenu imigracji, jak i współczynników emigracji.

Oprócz wskazanych powyżej zjawisk, determinantą starzenia się społeczeństwa Polski może być również zmniejszenie dystansu umieralności w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych Unii Europejskiej do 16 lat w końcu okresu badawczego w porównaniu do 30 lat na początku lat dziewięćdziesiątych. Można jednak uznać, że ze względu na trudności w prowadzeniu zdecydowanej polityki prozdrowotnej oraz brak wyraźnie korzystnych zmian w systemie ochrony zdrowia i opieki społecznej, zmiany te i ich tempo jest raczej wyłącznie nadrabianiem zaległości w stosunku do krajów najbardziej rozwiniętych.

Według przewidywań w grupie osób powyżej 45 roku życia nadal dominować będą kobiety (tab. 10). Ich przewaga kształtować się będzie od 63,5% w 2010 r. do 54,2% w roku 2035. Będzie to konsekwencją znacznie wyższych wskaźników przyrostu liczby mężczyzn w porównaniu do kobiet (odpowiednio 27,9% i 21,7%).

Utrzymujące się procesy starzenia społeczeństwa wymagać będą zapewne poszerzenia działań, wpływających na podtrzymanie aktywności zawodowej i społecznej tej populacji. Istotne będzie w związku z tym położenie nacisku przede wszystkim na rozwiązania, mieszczące się ramach polityki wobec starzenia się społeczeństwa, a nie polityki wobec ludzi starych. Tego rodzaju rozróżnienia dokonał P. Błędowski[91]. Starzenie się społeczeństwa wymagać będzie rozwiązania lub ograniczenia problemów, związanych ze wzrostem odsetka ludzi starych w społeczeństwie. Zastępowalność pokoleń jest kluczowym zagadnieniem,

[91] P. Błędowski, *Polityka wobec osób starych – cele i zasady*, Studia BAS Nr 2(30) 2012, s. 201–216.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

umożliwiającym prawidłowe funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, a w konsekwencji – całej gospodarki, ponieważ zmiany struktury demograficznej są źródłem potencjalnych napięć społecznych i trudności o charakterze ekonomicznym.

Tabela 10. Prognoza ludności w wieku 45+ do 2035 r. według płci (w tys.)

	2010			2015			2020			2025		
	O	M	K	O	M	K	O	M	K	O	M	K
45-59 lat	8211	3986	4225	7765	3841	3923	7195	3543	3652	7765	3841	3923
60-64 lata	2327	1066	1260	2190	1037	1153	2650	1236	1414	2190	1037	1153
65 i więcej lat	3153	1941	3212	3929	2295	3634	6954	2763	4191	7844	3171	4673
ogółem	13691	6993	8697	14093	7185	8907	16799	7542	9257	17799	8049	9749

	2030			2035			dynamika (w %)		
	O	M	K	O	M	K	O	M	K
45-59 lat	8622	4278	4345	8719	4340	4378	106,2	108,9	103,6
60-64 lata	2102	1008	1094	2450	1186	1264	105,3	111,3	100,3
65 i więcej lat	8195	3334	4862	8358	3420	4938	265,1	176,2	153,7
ogółem	18919	8620	10301	19527	8946	10580	142,6	127,9	121,7

O – ogółem, M – mężczyźni, K – kobiety

Źródło: *Rocznik demograficzny 2010*, GUS, Warszawa 2010.

W działaniach zwiększających aktywność zawodową ludzi w starszych rocznikach wieku produkcyjnego niezbędne byłoby wzięcie pod uwagę możliwości ich zatrudnienia w formach nietypowych/ elastycznych. Z dotychczasowych badań wynika, że skłonność do podejmowania pracy w takich formach przez osoby starsze jest raczej niewielka[92]. Niezbędne staje się w związku z tym prowadzenie szerokiej

[92] E. Kryńska, *W poszukiwaniu sposobów zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – rekomendacje*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS, Warszawa 2013, s. 274.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

akcji informacyjnej, która wpłynęłaby na zwiększenie zainteresowania takimi formami zatrudnienia. Mogą one stanowić rozwiązanie problemu aktywności zawodowej starzejącego się społeczeństwa.

3.1.2. Sytuacja młodzieży w Polsce

Wyznaczone w Strategii Europa 2020 cele[93], których osiągnięcie ma zapewnić inteligentny, trwały i sprzyjający włączeniu społecznemu wzrost gospodarczy, wymagają też działań skierowanych do młodych ludzi. Koniecznym warunkiem uwolnienia potencjału tej kategorii i tym samym osiągnięcie celów strategii jest kształcenie i szkolenie na wysokim poziomie, skuteczna integracja z rynkiem pracy oraz większa mobilność osób młodych. Pomimo bowiem niespotykanych dotąd możliwości, oferowanych we współczesnej Europie, osoby młode napotykają na różne trudności w systemach kształcenia i szkolenia oraz w dostępie do rynku pracy, które pogłębił kryzys gospodarczy, co skutkuje wysokim poziomem bezrobocia w tej kategorii zasobów pracy. Równocześnie na podkreślenie zasługuje to, że parametry, charakteryzujące populację młodych ludzi z roku na rok ulegają pogorszeniu, co oznacza narastanie problemów, związanych z ich bezkolizyjnym wkraczaniem na rynek pracy. Problem ten jest szczególnie ważny w kontekście osiągnięcia do 2020 r. celu, jakim jest stopa zatrudnienia w wysokości 75% wśród osób w wieku 20–64 lata. Dodatkowym uwarunkowaniem będzie także to, że do tego samego roku w świetle danych szacunkowych, 35% stanowisk pracy będzie wymagało wysokich kwalifikacji oraz zdolności do adaptacji i innowacji. Oznacza to wzrost o 15 mln miejsc pracy wymagających wysokich kwalifikacji[94], których niedobór może stanowić czynnik hamujący rozwój gospodarki unijnej. Jak wynika z dotychczasowych obserwacji, udział mieszkańców Unii Europejskiej, legitymujących się wykształ-

[93] *Komunikat Komisji. EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela 2010.

[94] „Mobilna młodzież". Inicjatywa na rzecz uwolnienia potencjału młodzieży ku inteligentnemu, trwałemu i sprzyjającemu włączeniu społecznemu wzrostowi gospodarczemu w Unii Europejskiej, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, {SEK(2010) 1047}, KOM(2010) 477 wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, dnia 15.9.2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ceniem wyższym jest o wiele niższy w porównaniu do innych obszarów na świecie, ponieważ stanowią oni około ⅓ populacji generalnej. Natomiast przykładowo w USA odsetek takich osób wynosi ponad 40%, a w Japonii – ponad 50%. Mimo występującej w tej dziedzinie systematycznej poprawy wskaźników (np. w 2010 r. w porównaniu z 2008 r. był to udział większy o 2,5%), nadal jest to poziom niewystarczający z punktu widzenia wdrażania innowacji w gospodarkach krajów unijnych[95]. Wyznaczony w Strategii Europa 2020 cel, jakim jest ukończenie przed 2020 r., przez co najmniej 40% przedstawicieli populacji ludzi młodych szkoły wyższej lub jej odpowiednika, wymaga intensyfikacji działań, zwiększających dostępność takiej edukacji, jak również ograniczenia zjawiska przedwczesnego kończenia nauki szkolnej[96]. Takie postępowanie – jak wynika z dotychczasowych doświadczeń – zwiększa ryzyko bezrobocia lub braku aktywności zawodowej, życia w ubóstwie i przysparzania wysokich kosztów gospodarczych i społecznych[97].

W porównaniu do przeciętnej w krajach Unii Europejskiej, sytuacja młodych ludzi w Polsce jest trudniejsza, o czym świadczą analizowane parametry, charakteryzujące zarówno aktywność zawodową, jak i bezrobocie tej populacji. Dlatego też także w Polsce nasileniu uległa dyskusja nad działaniami, które wpłynęłyby na poprawę *status quo* tej grupy mieszkańców naszego kraju. Młodzież, to grupa społeczeństwa, która w przyszłości wpłynie na wielkość zasobów siły roboczej oraz będzie w sposób zasadniczy oddziaływać na procesy gospodarowania. To, w jaki sposób postrzegają oni obecną rzeczywistość gospodarczą oraz szanse na odnalezienie swojego w niej miejsca ma ważny wpływ na ukształtowanie się ich losów zawodowych. Młody człowiek kończąc

[95] Podane wskaźniki dotyczą osób w wieku 30–34 lata. Por. Eurostat 2008, Eurostat 2010.

[96] Zgodnie z europejskim poziomem odniesienia należy zmniejszyć odsetek uczniów przedwcześnie kończących naukę szkolną do 10%.

[97] Por. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów, Przeciwdziałanie zjawisku przedwczesnego kończenia nauki: kluczowy wkład w realizację strategii „Europa 2020", KOM(2011) 18 wersja ostateczna Bruksela, dnia 31.1.2011, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Education_statistics_at_regional_level/pl#Odsetek_os.C3.B3b_z_wykszta.C5.82ceniem_wy.C5.BCszym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

swoją edukację wchodzi na rynek pracy, którego zasady funkcjonowania często są mu obce, a wiedza wyniesiona ze szkoły okazuje się w tym momencie niewystarczająca. Bariery, jakie napotyka wówczas mogą doprowadzić do zmiany jego postaw. Jest więc niezwykle ważne, by barier tych było jak najmniej[98].

3.1.2.1. Populacja młodzieży

W latach 2008–2012 w Polsce obserwowane było zjawisko systematycznego zmniejszania się liczby osób w wieku 15–24 lata (rys. 30). W analizowanych latach populacja ta zmniejszyła się o bez mała 14%, co było niewątpliwie wynikiem wygasającego trendu wyżu demograficznego, jak również zmniejszającej się rodności. Konsekwencją tych tendencji było zmniejszenie się udziału młodych ludzi w populacji ogółem mieszkańców Polski (o 2,2 pkt. proc.), co związane było z systematycznym zwiększaniem liczebności populacji generalnej. Odsetek młodzieży ukształtował się w końcu okresu badawczego na poziomie 13,3%. Wskazane trendy, potwierdzają wcześniejsze obserwacje, związane ze starzeniem się społeczeństwa, co wymusza podejmowanie skutecznych działań, zarówno w sferze polityki rynku pracy, jak i polityki kadrowej przedsiębiorstw, o czym pisano już wcześniej.

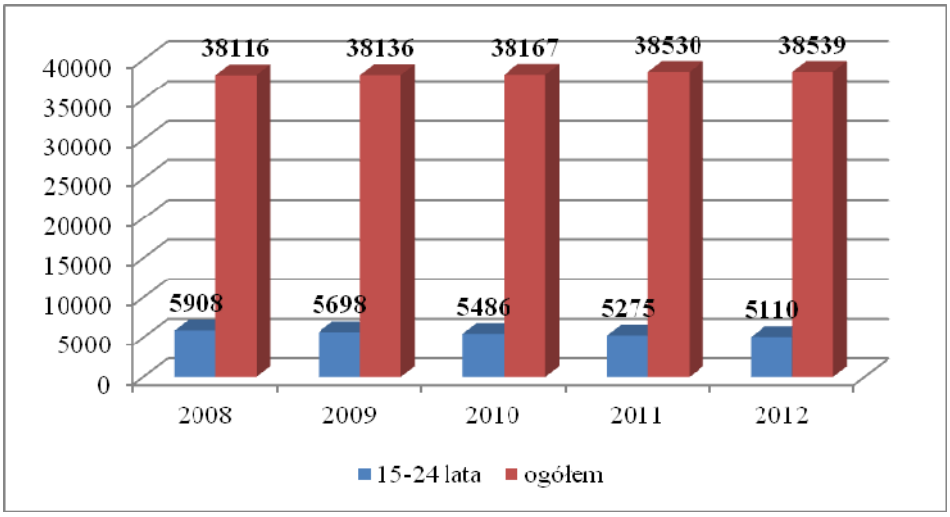
Pogłębiający się niedobór ludzi młodych i starzenie się społeczeństw sprawia, że w procesach rozwoju gospodarczego może pojawić się groźba stagnacji. Jednak Polskę wciąż można zaliczać do jednego z najmłodszych krajów Unii Europejskiej. Pojawiające się jednak wyraźne symptomy niżu demograficznego, wskazujące na proces drugiego przejścia demograficznego, dość jednoznacznie świadczą o możliwości wystąpienia poważnych problemów, zwłaszcza po 2015 r.

Przyjrzyjmy się teraz strukturze młodych ludzi według płci. Jak wynika z danych statystycznych, w grupie wieku 15–24 lata w latach 2008–2012 dominowali mężczyźni (tab. 10), przy czym w analizowanych

[98] W analizach przyjęto granice wieku 15–24 lata. Dolna granica wieku wynika z ustawowo określonego w Polsce tzw. minimalnego wieku, od którego można zatrudniać pracownika, zaś górna granica – zgodna jest z ustaleniami międzynarodowymi. Kategoria ta nie ma charakteru jednorodnego, obejmuje bowiem osoby młodociane (15–17 lat) oraz osoby w wieku produkcyjnym (18–24 lata).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

latach populacja mężczyzn zmniejszyła się o bez mała 15%, zaś kobiet – o niecałe 14%.



Rysunek 30. Liczba mieszkańców Polski oraz osób w wieku 15–24 lata w latach 2008–2012 (w tys. osób)

Źródło: Eurostat.

W analizie prospektywnej zauważone zostały podobne relacje, między liczbą mężczyzn i kobiet w wieku 15–24 lata. Należałoby równocześnie podkreślić, że do 2035 r. przewidywany udział kobiet w badanej populacji kształtować się będzie na poziomie około 49%.

Tabela 11. Ludnośc w wieku 15–24 lata w Polsce według płci (w tys.)

Wyszczególnienie	Lata				
	2008	2009	2010	2011	2012
mężczyźni	3010	2905	2798	2688	2586
kobiety	2898	2792	2688	2582	2503
udział kobiet (w %)	49,1	49,0	49,0	49,0	49,2

Źródło: Eurostat.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Zmiany zachodzące w liczebności populacji młodych mężczyzn i kobiet skutkować będą poziomem współczynników feminizacji. W przeszłości wskaźnik ten ulegał niewielkiej zmianie, ponieważ w latach 2008–2013 ukształtował się on na poziomie 96 kobiet na 100 mężczyzn. W przyszłości, w latach 2015–2035 dysproporcja ta ulegnie pogłębieniu, ponieważ na 100 mężczyzn przypadać będzie 95 kobiet na 100 mężczyzn. Są to wskaźniki znacznie niższe od tych, które były obserwowane w analizowanych latach w populacji generalnej. Zróżnicowanie takie jest przede wszystkim konsekwencją pewnych prawidłowości demograficznych. W każdej, odpowiednio dużej populacji, co roku rodzi się więcej chłopców niż dziewcząt i przewaga ta utrzymuje się zazwyczaj w młodszych grupach wieku. Z uwagi jednak na to, że umieralność kobiet w poszczególnych grupach wieku jest niższa niż mężczyzn, przewaga mężczyzn w kolejnych grupach wieku maleje, aż wreszcie dochodzi do sytuacji, w której w starszych grupach wieku zaczynają dominować kobiety. Ich przewaga jest tak znacząca, że zazwyczaj w populacji ogółem liczebność kobiet jest nieco wyższa niż mężczyzn. Determinanty takich zjawisk są różne. Wzrost współczynnika feminizacji może wynikać ze strat wojennych, wyższych wśród mężczyzn, z nadumieralności mężczyzn, związanej ze stylem życia (alkoholizm, wypadki), czy wreszcie z selektywnej emigracji mężczyzn. Natomiast na spadek tego wskaźnika wpływać może poprawa zdrowotności niemowląt, wśród których dominują liczebnie chłopcy, nadumieralność kobiet (np. wskutek nadmiernej śmiertelności przy porodach) lub ich selektywna emigracja[99].

Ostatnim elementem charakterystyki demograficznej osób w wieku 15–24 lata jest poziom wykształcenia. Analiza poziomu wykształcenia jest możliwa głównie w oparciu o udział poszczególnych kategorii osób, posiadających określone poziomy wykształcenia (tab. 12).

Zgodnie z definicją przyjętą w Unii Europejskiej, rozróżniane są trzy poziomy wykształcenia, a mianowicie:

– poziom pierwszy, najniższy, zawierający osoby z wykształceniem

[99] Por. m.in. A. Gawryszewski, *Ludność polski w XX wieku*, Monografie nr 5, PAN, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Warszawa 2005, s. 207–208.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

przedszkolnym, podstawowym i gimnazjalnym;
- poziom drugi, zawierający osoby z wykształceniem ponadgimnazjalnym i policealnym oraz;
- poziom trzeci, w którym występują osoby z wykształceniem wyższym (wykształcenie wyższe I i II stopnia).

Tabela 12. Struktura wykształcenia osób w wieku 15–24 lata w Polsce w latach 2008–2011 (w %)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011
Wykształcenie przedszkolne, podstawowe i gimnazjalne	45,8	45,8	45,3	45,5
Wykształcenie ponadgimnazjalne i policealne	49,3	48,6	48,0	47,3
Wykształcenie wyższe (I i II stopień)	4,9	5,6	5,8	7,2
	Mężczyźni			
Wykształcenie przedszkolne, podstawowe i gimnazjalne	48,3	48,2	47,5	47,8
Wykształcenie ponadgimnazjalne i policealne	48,8	48,5	48,1	47,6
Wykształcenie wyższe (I i II stopień)	2,9	3,3	4,4	4,6
	Kobiety			
Wykształcenie przedszkolne, podstawowe i gimnazjalne	43,30	43,30	43,00	43,10
Wykształcenie ponadgimnazjalne i policealne	49,80	48,70	47,90	47,0
Wykształcenie wyższe (I i II stopień)	7,0	8,0	9,2	9,9

Źródło: Eurostat.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli, występuje zauważalna tendencja do utrwalania się zjawiska niedostatecznego pod względem poziomu wykształcenia nasycenia badanej zbiorowości. Pozytywnie natomiast należałoby ocenić to, że młodzież w Polsce charakteryzuje się po-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

równywalnie wysokim udziałem tych, którzy posiadają wykształcenie ponadgimnazjalne i policealne. Tym niemniej odsetek takich osób cały czas zmniejszał się.

Najistotniejsze jednak znaczenie punktu widzenia wpływu na procesy gospodarowania, mają tendencje, występujące w kształtowaniu się odsetka osób młodych z wykształceniem wyższym. W tym przypadku mamy do czynienia z olbrzymią luką, która jednak – nawet na przestrzeni analizowanych lat – uległa istotnemu ograniczeniu. Można przyjąć, że Polacy coraz chętniej podejmują naukę, zwłaszcza na poziomie wykształcenia wyższego, uważając, że jest kluczem do kariery zawodowej, wyższych zarobków i prestiżu. Czynnikiem ważącym jest niewątpliwie także ułatwienie życia, zapewnienie samodzielności i niezależności.

Porównując populację kobiet i mężczyzn w wieku 15–24 lata należałoby podkreślić to, że kobiety w tym wieku są zdecydowanie lepiej wykształcone, ponieważ niższe są odsetki kobiet posiadających najniższy poziom wykształcenia oraz zdecydowanie wyższe tych, które posiadają wykształcenie na poziomie wyższym. Jest to konsekwencja tego, że uczestniczą one częściej niż mężczyźni w procesach kształcenia, co dotyczy zwłaszcza najmłodszych roczników wieku produkcyjnego. Wynika to również z większej motywacji kobiet do wydłużania kształcenia, ponieważ częściej niż mężczyźni uważają one, że posiadanie wyższych kwalifikacji w większym stopniu wpływa na osiągnięcie sukcesu zawodowego.

Generalnie w Polsce, bardzo dynamiczne zmiany udziału młodzieży, posiadającej wykształcenie wyższe, wynikają przede wszystkim z występującego od lat dziewięćdziesiątych wzrostu zainteresowania tej populacji zdobywaniem wykształcenia. Wpłynęły na to działania wywołujące urozmaicenie i uelastycznienie form kształcenia, przede wszystkim na poziomie szkolnictwa policealnego i wyższego. Stało się to za sprawą uzupełnienia sieci szkół państwowych przez placówki niepubliczne. Wzmożona konkurencja w tej dziedzinie, przynosząca niejednokrotnie pozytywne efekty, np. w postaci lepszej jakości programów nauczania oraz większej dostępności do oświaty różnych grup młodzieży, nie zawsze jest i była podporządkowana **polityce zatrudnienia**, w której najistotniejszym zadaniem jest dopasowanie struktury absolwentów tych szkół i uczelni do potrzeb rynku pracy. Gwałtowny wzrost liczby absol-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wentów tych placówek edukacyjnych, w których realizowane kierunki kształcenia nie mają charakteru spójnego ze strukturą zapotrzebowania na pracowników na lokalnych i regionalnych rynkach pracy, spowodować może istotne niebezpieczeństwo „nadprodukcji" zwłaszcza – ale nie tylko – wysoko kwalifikowanej kadry specjalistów w jednej dziedzinie. Biorąc pod uwagę długofalowy charakter zarówno procesów występujących na rynku pracy, jak również edukacji, zjawisko niedopasowań powinno być zawsze przedmiotem szerszej i bardzo szczegółowej analizy. Straty bowiem, z którymi mamy do czynienia zwłaszcza w przypadku osób posiadających wyższe wykształcenie i pozostających bez pracy, są bowiem o wiele wyższe niż w odniesieniu do innych kategorii wykształcenia. Przyjrzyjmy się zatem sytuacji ludzi młodych na rynku pracy.

3.1.2.2. Młodzież na rynku pracy

Młodzi ludzie w przyjętych w analizie granicach wieku, stanowią specyficzną grupę na rynku pracy, ponieważ zdecydowana ich większość kontynuuje naukę na różnych poziomach kształcenia. Tym niemniej, jak wynika z obserwacji, coraz częściej spotykanym zjawiskiem jest łączenie nauki z pracą zawodową, co przede wszystkim wynika z chęci uzyskania praktycznych umiejętności i doświadczenia zawodowego, tak bardzo cenionych przez pracodawców. Powodem może być również konieczność sfinansowania nauki. Ponadto niejednokrotnie mamy do czynienia z sytuacją, że praca podejmowana jest przez młodzież ze względów ekonomicznych (zasilenie budżetów gospodarstw domowych), co przyczynia się do szybszego wychodzenia z procesu kształcenia. W związku z tym ważne wydaje się rozpoznanie skali aktywności zawodowej młodych ludzi. Tym bardziej jest to istotne, że ostatnio obserwowane spowolnienie wzrostu gospodarczego w połączeniu z wchodzeniem na rynek pracy ostatnich roczników wyżu demograficznego znacząco pogorszył szanse młodych ludzi na dobry start na rynku pracy. Spowolnienie gospodarcze najmocniej uderza w młodych, szukających pracy, ponieważ charakteryzują oni się niewielkim stażem, co częściej powoduje utratę pracy w realizowanych przez organizacje redukcjach zatrudnienia. Powodem jest mniejsze doświadczenie i słabsza ochrona przed zwolnieniami. Sytuacja taka dotyczy nie tylko Polski i powoduje wzrost bezrobocia wśród tej kategorii zasobów pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Na początek jednak przyjrzyjmy się aktywności zawodowej osób w wieku 15–24 lata. W latach 2008–2012 liczba aktywnych zawodowo młodych ludzi kształtowała się w Polsce na poziomie powyżej 1,5 mln osób. Równocześnie w analizowanych latach liczebność tej populacji uległa zmniejszeniu, przy czym zmniejszenie to było dość znaczne (o prawie 13%). Liczba aktywnych zawodowo młodych mężczyzn zmniejszyła się tylko o niecałe 7%, ale za to wśród kobiet nastąpiło bardzo gwałtowne zmniejszenie się liczebności populacji, ponieważ aż o bez mała 20%. W roku 2012 liczba aktywnych zawodowo mężczyzn i kobiet ukształtowała się odpowiednio na poziomie: 922 tys. osób oraz około 642 tys. osób. Gwałtowne zmiany, odnoszące się zwłaszcza do zbiorowości młodych kobiet były konsekwencją wskazanych powyżej czynników o charakterze makroekonomicznym. Zmiany populacji aktywnych zawodowo miały wpływ na kształtowanie się współczynników aktywności zawodowej (tab. 13).

Pogarszająca się sytuacja młodych ludzi w latach 2008–2012 pod względem możliwości aktywizacji zawodowej jeszcze bardziej widoczna jest w analizie liczby zatrudnionych przedstawicieli tej kategorii wieku, jak również poziomu wskaźników zatrudnienia, co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia o coraz bardziej ograniczającym się zainteresowaniu pracodawców oferowaniem pracy właśnie takim pracownikom, wynikającym ze wskazanych wcześniej powodów. W porównaniu do zmian liczby aktywnych zawodowo młodych ludzi, obserwowane w tym przypadku tendencje miały charakter bardziej intensywny.

Tabela 13. Współczynniki aktywności zawodowej ludności w wieku 15–24 lata w Polsce w latach 2008–2012 (w %)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012
Ogółem	33,1	33,8	34,5	33,6	33,6
Mężczyźni	36,5	38,1	39,1	38,7	38,5
Kobiety	29,6	29,4	29,7	28,2	28,4

Źródło: Eurostat.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Liczba zatrudnionych w gospodarce polskiej osób w analizowanej grupie wieku w latach 2008–2012 cały czas spadała. W końcu okresu badawczego ukształtowała się ona na poziomie 1150 tys. osób i była mniejsza o ponad 20% od tej, która pracowała w 2008 r. Zbiorowość mężczyzn w analizowanej grupie wieku zmniejszała się w tempie bardzo powolnym, natomiast bardziej intensywne zmiany miały miejsce w przypadku kobiet. Populacja zatrudnionych mężczyzn w Polsce w wieku 15–24 lata liczyła w końcu okresu badawczego 700 tys. osób, zaś liczba kobiet zmniejszyła się o prawie 30% i w końcu okresu badawczego ukształtowała się na poziomie 450 tys. osób. Wskazane przemiany liczby pracujących według płci wpłynęły na tendencje zmian wskaźników zatrudnienia (tab. 14).

Tabela 14. Wskaźniki zatrudnienia osób w wieku 15–24 lata Polsce w latach 2008–2012 (w %)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012
Ogółem	27,3	26,8	26,3	24,9	24,7
Mężczyźni	31,0	30,4	30,3	29,6	29,2
Kobiety	23,7	23,2	22,1	20,1	19,9

Źródło: Eurostat.

Dane statystyczne zawarte w tabeli świadczą o bardzo ograniczonych możliwościach świadczenia pracy przez tę zbiorowość, co przede wszystkim może być konsekwencją braku spójności posiadanych przez jej przedstawicieli kwalifikacji i umiejętności z oczekiwaniami pracodawców. Ważnym czynnikiem jest w tym przypadku także brak doświadczenia praktycznego, które nie jest gwarantowane w szerokim zakresie w procesach kształcenia na różnych jego poziomach. Jak wynika z innych badań, programy kształcenia w sposób dość wąski umożliwiają nabywanie praktycznych umiejętności. Zatrudnialność młodych ludzi jest poza tym pochodną dość powszechnej opinii pracodawców, że system edukacji kształci w zakresie wiedzy, której przydatność w pracy zawodowej jest nieznaczna, a praktyczne umiejętności są zazwyczaj pomijane lub traktowane, jako mniej ważne z punktu widzenia kształtowa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nia sylwetki absolwenta. Niechęć do zatrudniania młodych ludzi jest ponadto konsekwencją posiadania przez nich wysokich wymagań, nieadekwatnych do posiadanych umiejętności. W związku z tym pracownicy tacy są potencjalnie mniej cenni dla pracodawców. Dlatego też w celu zwiększenia zainteresowania młodymi pracownikami niezbędna jest przede wszystkim reforma systemu edukacji, jak również upowszechnienie idei kształcenia ustawicznego, umożliwiającego młodym ludziom dostosowanie posiadanych już umiejętności do oczekiwań pracodawców i oferowanych przez nich miejsc pracy.

Na podkreślenie zasługuje także to, że w badanej kategorii wieku zdecydowanie większą zatrudnialnością charakteryzują się mężczyźni, co potwierdza wcześniejsze wnioski o większej skłonności kobiet do wydłużania czasu pobierania nauki, jako czynnika – w ich opinii – generującego zwiększenie w przyszłości szans na podjęcie pracy[100]. Jest to zapewne również konsekwencja nie tylko wskazanego powyżej poglądu reprezentowanego przez kobiety, ale także spowolnienia gospodarczego, które pogłębiło niechęć pracodawców do ich zatrudniania. Dotyczy to zwłaszcza pracodawców prywatnych, którzy znacznie rzadziej chcą ponosić dodatkowe koszty, związane z zatrudnianiem kobiet[101].

Analizując dane statystyczne opublikowane przez urząd statystyczny Unii Europejskiej Eurostat za lata 2008–2012 należy podkreślić, że poziom aktywności zawodowej młodych ludzi jest w sposób bezpośredni uzależniony od poziomu reprezentowanego przez nich wykształcenia. Uwzględniając poziomy kształcenia wskazane wcześniej, należałoby podkreślić, że:

– najniższa jest aktywność zawodowa osób z wykształceniem przed-

[100] Dotyczy to zwłaszcza posiadanego przez kobiety wykształcenia wyższego lub policealnego. Prawdopodobieństwo aktywności na rynku pracy kobiety ze średnim wykształceniem było o 50% niższe w porównaniu do tych, które charakteryzowały się wykształceniem wyższym lub policealnym. Por. projekt Bilans Kapitału Ludzkiego. Por. S. Czarnik, K. Turek, *Aktywność zawodowa Polaków. Praca zawodowa, wykształcenie, kompetencje*, PARP, Warszawa 2012.

[101] Koszty te związane są z pełnieniem przez kobiety *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków – Diagnoza Społeczna 2009. Raport tematyczny*roli gospodyni domowej i matki. Por. Kotowska I. E., (red.),, CRZL, Warszawa 2009.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

szkolnym, podstawowym i gimnazjalnym; w przypadku Polski parametry te kształtują się na poziomie około 9% (mężczyźni – około 12%, kobiety – około 5%); zjawisko to wywołane jest zapewne przez zwyczajowe podejście do procesów kształcenia, ponieważ mimo braku obowiązku szkolnego powyżej poziomu gimnazjalnego, za niezbędne uznaje się dalsze kształcenie dziecka w szkołach ponadgimnazjalnych[102];

- aktywność zawodowa osób z wykształceniem ponadgimnazjalnym i policealnym w badanej grupie wieku kształtowała się na poziomie około 50%; należałoby równocześnie podkreślić, że współczynniki aktywności zawodowej miały raczej charakter stabilny; w podziale na populacje mężczyzn i kobiet, mężczyźni charakteryzowali się wyższą aktywnością zawodową aniżeli kobiety, co jest konsekwencją ich większej skłonności do wydłużania bierności zawodowej;
- najwyższymi wskaźnikami aktywności zawodowej charakteryzowały się w badanych latach osoby z wykształceniem wyższym (I i II stopień); w przypadku całej populacji młodych ludzi kształtowały się one na poziomie powyżej 60%; równocześnie w podziale na płeć nie zaobserwowano istotnych różnic w poziomie współczynników aktywności zawodowej.

Odrębnym zagadnieniem w przypadku młodych ludzi jest ich skłonność do pracy w nietypowych formach zatrudnienia, które mogą stanowić przesłankę dla oceny elastyczności działania podmiotów gospodarczych. Problem ten jest jednym z najistotniejszych w obecnym czasie, nie tylko z uwagi na pogarszające się relacje na rynku pracy, ale także procesy postępu naukowo-technicznego, globalizację i wzrost konkurencyjno-

[102] Por. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, Nr 273, poz. 2703 i Nr 281, poz. 2781, z 2005 r. Nr 17, poz. 141, Nr 94, poz. 788, Nr 122, poz. 1020, Nr 131, poz. 1091, Nr 167, poz. 1400 i Nr 249, poz. 2104, z 2006 r. Nr 144, poz. 1043, Nr 208, poz. 1532 i Nr 227, poz. 1658, z 2007 r. Nr 42, poz. 273, Nr 80, poz. 542, Nr 115, poz. 791, Nr 120, poz. 818, Nr 180, poz. 1280 i Nr 181, poz. 1292, z 2008 r. Nr 70, poz. 416, Nr 145, poz. 917, Nr 216, poz. 1370 i Nr 235, poz. 1618, z 2009 r. Nr 6, poz. 33, Nr 31, poz. 206, Nr 56, poz. 458, Nr 157, poz. 1241 i Nr 219, poz. 1705, z 2010 r. Nr 44, poz. 250, Nr 54, poz. 320, Nr 127, poz. 857 i Nr 148, poz. 991, z 2011 r. Nr 106, poz. 622, Nr 112, poz. 654, Nr 139, poz. 814, Nr 149, poz. 887 i Nr 205, poz. 1206, z 2012 r. poz. 941 i 979 oraz z 2013 r. poz. 87 i 827)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ści. Jest to równocześnie jeden z elementów dostosowywania działań podmiotów gospodarczych do zmian występujących w skali makro- i mikroekonomicznej, pozostających także w bezpośrednim związku z procesem akcesji[103]. Młodzi ludzie stanowią kategorię pracobiorców, której brakuje doświadczenia (o czym już wspomniano), co skutkuje koniecznością – często nawet w przypadku absolwentów szkół wyższych – ponoszenia przez pracodawców znacznych kosztów, związanych z dostosowaniem ich umiejętności do konkretnych stanowisk pracy. Jednocześnie, występująca dość powszechnie wśród pracodawców opinia o wysokiej rotacji wśród młodych pracowników, co jest zrozumiałe ze względu na poszukiwanie przez młodego człowieka optymalnego i dającego największą satysfakcję zajęcia sprawia, że w naturalny sposób są oni kwalifikowani, jako pracownicy spoza objętego ochroną zatrudnienia rdzenia, mogąc tym samym i w rzeczywistości świadcząc pracę w oparciu o formy odmienne od dającej największą stabilność umowy o pracę na czas nieokreślony. Ważnym zagadnieniem w związku z tym jest diagnoza akceptacji takich form pracy przez młodych ludzi, jak również prowadzenie działań, umożliwiających zwiększenie tej akceptacji[104]. Przyjrzyjmy się zatem wybranym – ze względu na dostępność danych statystycznych – formom elastycznego zatrudnienia, a mianowicie: pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy, pracy tymczasowej oraz samozatrudnienia (pracy na własny rachunek).

W latach 2008–2012 liczba osób w wieku 15–24 lata pracujących **w niepełnym czasie pracy** kształtowała się mniej więcej na tym samym poziomie (192,2 tys. osób). W końcu okresu badawczego stanowili oni w Polsce 16,7% wszystkich zatrudnionych. Na podkreślenie zasługuje przy tym to, że w analizowanych latach odsetek ten cały czas ulegał zwiększeniu i wzrósł o 2,5 pkt. proc. co niewątpliwie po części było związane ze zmianami liczby zatrudnionych młodych ludzi. Wynika z tego, że praca w tej formie nie należała dotychczas w Polsce do bardzo

[103] Por. E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003.

[104] Wniosek taki pojawił się w opublikowanym przez M. Pańkówa raporcie z badań. Por. M. Pańków, *Młodzi na rynku pracy. Raport z badania*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

popularnych, chociaż niewątpliwie kryzys ekonomiczny wzmógł skłonność młodych ludzi do podejmowania w takiej formie zatrudnienia. Wydaje się jednak, że zaobserwowane tendencje stwarzają szanse na zwiększenie zainteresowania tą formą zatrudnienia. Wymaga to jednak działań mających na celu nie tylko jej popularyzację tej formy pracy, ale przede wszystkim ograniczających niepewność takiej pracy, jak również zwiększających zakres przestrzegania prawa pracy przez pracodawców. Dotyczy to przede wszystkim realizowania uprawnień pracownika do wszystkich świadczeń, wynikających z takiej formy zatrudnienia. Działania takie powinny być przede wszystkim skierowane do mężczyzn, ponieważ ich odsetek w ogółem zatrudnionych był w badanych latach znacznie niższy. W Polsce zatrudniony był w ten sposób jedynie nieco więcej, niż co dziesiąty mężczyzna (tab. 15).

Większa w porównaniu do mężczyzn skłonność kobiet do podejmowania zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy jest natomiast zapewne konsekwencją większego niedostatku ofert pracy, które umożliwiają im zatrudnienie standardowe. Niemałe też zapewne znaczenie ma to, że kobiety w tej grupie wieku są zmuszone łączyć pracę zawodową z opieką nad dziećmi, co ułatwia właśnie ta forma zatrudnienia.

Tabela 15. Odsetek zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w wieku 15–24 lata w latach 2008–2012 (w %)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012
Ogółem	14,2	14,3	15,6	15,4	16,7
Mężczyźni	12,1	11,4	12,9	12,8	12,6
Kobiety	16,9	18,1	19,4	19,4	23,1

Źródło: Eurostat.

Skłonność do podejmowania pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy nie jest natomiast determinowana przez poziom wykształcenia. Można jedynie mówić o tym, że najczęściej wyrażają zgodę na takie zatrudnienie osoby z wykształceniem ponadgimnazjalnym i policealnym, zaś najrzadziej – osoby posiadające wykształcenie wyższe. Świadczy to dość jednoznacznie o tym, że wydłużenie okresu kształcenia powoduje

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wzrost oczekiwań, co do miejsca pracy, które satysfakcjonowałoby młodego człowieka.

W przypadku **pracy na własny rachunek** (samozatrudnienia), w przeciwieństwie do tendencji opisanych powyżej, w latach 2008–2012 mieliśmy do czynienia ze stałym zmniejszaniem się populacji młodych ludzi, zainteresowanych tego rodzaju aktywnością zawodową. Stanowili oni 5,5% wszystkich zatrudnionych. W analizowanych latach populacja młodych przedsiębiorców zmniejszyła o około 20%. Powodem mogą być w tym przypadku narastające trudności, znacznie ograniczające możliwość samozatrudnienia. Oprócz bowiem dużego sformalizowania procedur, których uproszczenie jeszcze nie do końca zostało zrealizowanie, pojawił się kryzys gospodarczy, który niedoświadczonym przedsiębiorcom ograniczył możliwości takiego zrealizowania ścieżki kariery zawodowej. Kryzys taki wymaga większego dostosowania formy działań do zmieniających się warunków konkurencji, jak również może ograniczać zyskowność prowadzonej firmy. Komplikacje takie zazwyczaj nie sprzyjają rozwojowi działalności gospodarczej, a w przypadku młodych ludzi powodują, że zmniejszają oni swoje zainteresowanie taką aktywnością zawodową, a w wielu przypadkach doprowadzają także do zamykania przedsiębiorstw.

Analizując skłonność do podejmowania własnej działalności gospodarczej w podziale na płeć oraz wykształcenie należałoby podkreślić, że:

- samozatrudnienie jest bardziej popularne wśród mężczyzn aniżeli wśród kobiet; w końcu okresu badawczego spośród wszystkich młodych ludzi, którzy w ten sposób realizowali swoją ścieżkę kariery zawodowej 72,7% stanowili właśnie mężczyźni;
- podobnie, jak w przypadku pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy, najwięcej firm prowadzonych było przez osoby z wykształceniem ponadgimnazjalnym i policealnym, a najmniej – przez osoby z wykształceniem wyższym, co wskazuje na związek samozatrudnienia z posiadanym wykształceniem, najczęściej o charakterze zawodowym.

Trzecią formą zatrudnienia jest **praca tymczasowa**. W badanych latach zatrudnieni w tej formie młodzi ludzie stanowili największą zarówno pod względem liczebności, jak i udziału populację zatrudnionych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w wieku 15–24 lata. W latach 2008–2012 liczba aktywnych zawodowo w tej formie zmniejszyła jednak o 18%. Można jednak uznać, że w Polsce praca w tej formie ma bardzo duże znaczenie dla ludzi młodych, ponieważ w końcu okresu badawczego ponad 66% łącznej liczby zatrudnionych w wieku 15–24 lata – to zatrudnieni poprzez agencje pracy tymczasowej. Należałoby też podkreślić, że w analizowanych latach udział ten wzrastał, co zapewne było między innymi pochodną zmniejszającej się liczby zatrudnionych młodych ludzi (tab. 16).

Tabela 16. Odsetek zatrudnionych w formie pracy tymczasowej w wieku 15–24 lata w latach 2008–2012 (w %)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012
Ogółem	62,8	62,0	64,6	65,6	66,4
Mężczyźni	58,9	59,8	61,8	64,0	64,7
Kobiety	67,7	64,7	68,3	68,0	69,0

Źródło: Eurostat.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli, porównywalny był odsetek zatrudnionych w analizowanej formie mężczyzn i kobiet. Oznacza to, że nie występują w tym przypadku bariery natury formalnej, jak również nie można mówić w tym przypadku o swego rodzaju dyskryminacji, stosowanej przez agencje pracy tymczasowej i pracodawców korzystających z ich usług. Różnice występują natomiast pod względem zatrudnialności w tej formie osób, posiadających różne wykształcenie. Najczęściej zatrudnianymi w tej formie osobami były te, które posiadały wykształcenie ponadgimnazjalne i policealne. Świadczy to potrzebach popytowej strony rynku pracy, powiązanych zapewne z poziomem rozwoju gospodarczego, jak również nasyceniem gospodarek kadrami, traktowanymi, jako „twarde" zasoby kapitału ludzkiego przedsiębiorstw. Podobne uwagi można odnieść do czasu trwania umowy o pracę. Wśród zatrudnionych w tej formie dominowali bowiem ci, którzy pracowali krócej niż 12 miesięcy. Młodzi ludzie zatrudniani poprzez agencje pracy tymczasowej na okres dłuższy niż 12 miesięcy stanowili tylko 30% wszystkich zatrudnionych w tej formie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Generalnie, opisane nietypowe formy zatrudnienia mają – jak się wydaje dominujące znaczenie dla aktywności zawodowej młodych ludzi. Zatrudnionych w nich było ogółem bez mała 80% osób w wieku 15–24 lata. Wskazuje to na niewielką szansę osób z tej kategorii zasobów pracy na podjęcie pracy w formie standardowej (praca w pełnym wymiarze czasu pracy na czas nieokreślony) tym bardziej, że w analizie ze wspomnianych wcześniej względów pominięte zostały inne nietypowe formy zatrudnienia.

Trudna z punktu widzenia młodych ludzi, ich aktywność zawodowa, znajduje też potwierdzenie w analizie populacji bezrobotnych w wieku 15–24 lata. Praca w gospodarce rynkowej pełni bardzo ważne funkcje, przede wszystkim ekonomiczne, umożliwiając członkom społeczeństwa życie na adekwatnym do ich oczekiwań poziomie, stylu i jakości. Istotne jest także pełnienie przez nią funkcji społecznych, umożliwiających w sposób naturalny wprowadzenie człowieka w szersze układy społeczne. Ludzie pozbawieni takich możliwości tracą nie tylko podstawy materialne swojego życia, ale także zdolność do aktywnego uczestnictwa w procesach gospodarowania[105]. Destrukcyjne konsekwencje braku pracy są szczególnie ważne dla młodych ludzi, dlatego też stale powiększająca się skala bezrobocia stanowi poważny problem dla działań polityki zatrudnienia zarówno w Polsce, jak i Unii Europejskiej.

Polska należy od lat do czołówki państw unijnych, w których zarówno liczba, jak i stopa bezrobocia wśród osób w wieku 15–24 lata kształtowała się na najwyższym poziomie. Pomimo dużego postępu w tej dziedzinie, z sytuacją tą nadal mieliśmy do czynienia w latach 2008–2012. Udział bowiem nie aktywnych zawodowo osób młodych w populacji bezrobotnych ogółem[106] w Polsce w porównaniu do przeciętnej Unii Europejskiej był zazwyczaj wyższy i w końcu badanego okresu wyniósł 23,8% (22,1%), a ich liczba ukształtowała się na poziomie ponad 400 tys. osób. Liczba bezrobotnych mężczyzn w tym okresie zwiększyła się bez mała o połowę (46,7%), zaś liczba kobiet – zaledwie o nieco więcej niż

[105] U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Scholar, Warszawa 2002, s. 207-208; K. Szafraniec, M. Boni (red.), *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.

[106] Bezrobotni w wieku 15–64 lata.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

o 1/5 (22,1%). Dysproporcja ta była konsekwencją podkreślanej już wcześniej większej skłonności kobiet do wydłużania czasu trwania nauki.

Tym niemniej należałoby podkreślić, że niezależnie od wybranej ścieżki kariery zawodowej, młode kobiety napotykają znacznie większe trudności na rynku pracy w porównaniu do młodych mężczyzn. Potwierdza analiza stóp bezrobocia w Polsce w podziale na płeć (tab. 17).

Tabela 17. Stopa bezrobocia w latach 2008–2012 wśród osób w wieku 15–24 lata w podziale na płeć (w %)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012
Ogółem	17,3	20,6	23,7	25,8	26,5
Mężczyźni	15,2	20,2	22,4	23,6	24,1
Kobiety	19,7	21,1	25,4	28,8	30,0

Źródło: Eurostat.

Znacznie wyższe stopy bezrobocia, charakteryzujące populację młodych kobiet świadczą o zdecydowanie mniejszej skłonności pracodawców do ich zatrudniania, co wywołane jest przede wszystkim koniecznością realizowania świadczeń, związanych z macierzyństwem. Czynnik ten jest na tyle istotny dla pracodawców, że nie wpływa również na zmianę ich postaw w przypadku uwzględnienia poziomu wykształcenia, jako zmiennej w analizie stóp bezrobocia (tab. 18).

Jednocześnie niezależnie od płci, jak wynika z danych statystycznych zawartych w tabeli, z najtrudniejszą sytuacją mieliśmy do czynienia w przypadku osób z najniższym poziomem wykształcenia. Są to osoby nieposiadające kwalifikacji, których aktywność zawodowa jest uwarunkowana nabyciem przez nie umiejętności zgodnych z oczekiwaniami pracodawców. Równocześnie, jak wynika z innych badań, skłonność do uczestnictwa w procesach kształcenia osób bezrobotnych jest bardzo ograniczona[107].

[107] H. Sobocka-Szczapa (red.), I. Poliwczak, *Mobilność zawodowa, edukacyjna i przestrzenna ludności województwa podlaskiego*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku – IPiSS, Białystok – Warszawa 2010; H. Sobocka-Szczapa (red.), *Bezrobotni z grup zwiększo-*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tabela 18. Stopa bezrobocia osób w wieku 15–24 lata według poziomów wykształcenia i płci w latach 2008–2012 w Polsce

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012
Wykształcenie przedszkolne, podstawowe i gimnazjalne	20,6	24,5	30,1	31,8	33,2
Wykształcenie ponadgimnazjalne i policealne	16,9	20,2	23,1	25,5	26,0
Wykształcenie wyższe (I i II stopień)	16,8	19,6	20,7	22,0	22,5
	Mężczyźni				
Wykształcenie przedszkolne, podstawowe i gimnazjalne	18,2	21,9	28,7	30,3	31,4
Wykształcenie ponadgimnazjalne i policealne	14,7	19,8	21,4	22,7	23,0
Wykształcenie wyższe (I i II stopień)	14,9	21,3	19,4	19,1	19,0
	Kobiety				
Wykształcenie przedszkolne, podstawowe i gimnazjalne	26,6	31,5	34,3	36,1	39,5
Wykształcenie ponadgimnazjalne i policealne	19,7	20,8	25,7	29,8	30,8
Wykształcenie wyższe (I i II stopień)	17,7	18,9	21,4	23,5	24,3

Źródło: Eurostat.

Podobny charakter ma stosunek tej populacji do kształcenia ustawicznego, co oznacza, że aktywizacja zawodowa tej grupy bezrobotnych – niezależnie od wieku – może stanowić problem z punktu widzenia zadań realizowanych w ramach aktywnej polityki rynku pracy. Dlatego też systematyczny wzrost stóp bezrobocia w tej kategorii poziomu wykształcenia, może wymagać modyfikowania sposobów wspierania aktywności zawodowej, ponieważ z punktu widzenia potrzeb pracodawców stanowią oni w większości przypadków zbiorowość o ograniczonej przydatności dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Sytuacja ta zwłaszcza może występować wówczas, kiedy mamy do czynienia z rynkiem pracy, na którym to pracodawca może stawiać warunki dla realizacji zamierzeń zawodowych zasobów pracy.

nego ryzyka. Studium przypadku województwa mazowieckiego, IOiZwP „Orgmasz" – IPiSS, Warszawa 2007; Matysiak A., *Kształcenie ustawiczne w Polsce. Korzyści i bariery rozwoju*, Niebieskie Księgi 2003 nr 8, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2003.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W przypadku pozostałych poziomów wykształcenia, które charakteryzują się znacznie niższymi stopami bezrobocia, należałoby podkreślić znaczenie odmiennych uwarunkowań, wpływających na wielkość posiadających je populacji osób bezrobotnych. W pierwszej kolejności należałoby podkreślić niespójność systemu edukacji z potrzebami rynku pracy. Jest to problem, z którym mamy do czynienia już od wielu lat. Zmiany systemu kształcenia są zbyt powolne, jak również oferowane kierunki kształcenia nie zawsze są wynikiem konsultacji z pracodawcami, działającymi na regionalnych i lokalnych rynkach pracy. Sporządzane corocznie opracowania, poświęcone monitorowaniu zmian na tych rynkach popytu na pracę i jej podaży, jak dotychczas nie przyczyniły się do znaczącej poprawy w tej dziedzinie. Podobne opinie można mieć o skuteczności wdrażania w praktyce gospodarczej sposobów/modeli badania zapotrzebowania na pracowników[108].

Istotne znaczenie z punktu widzenia ograniczania wzrastającego bezrobocia wśród osób posiadających wykształcenie ponadgimnazjalne i policealne oraz wyższe ma także niedostosowanie programów kształcenia do oczekiwań pracodawców. Znane są bowiem ich opinie o niejednokrotnie słabym praktycznym przygotowaniu absolwentów szkół i uczelni, kształcących na tych poziomach, jak również niskiej jakości procesów kształcenia w ogóle. Problem ten zapewne ma swego rodzaju związek z urynkowieniem usług edukacyjnych, a tym samym z powstaniem wielu szkół, w których proces kształcenia nie zawsze przebiega na odpowiednim pod względem jakości poziomie.

Tego rodzaju uwarunkowania mają istotne znaczenie dla kształtowania kariery zawodowej młodych ludzi, jak również – zwłaszcza w przypadku osób posiadających wykształcenie wyższe – przyczyniają się

[108] W 2010 r. dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej opracowany został przez ekspertów z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych podręcznik dla pracowników powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy, w którym opracowana została metodologia prowadzenia badań zapotrzebowania na pracowników na regionalnych i lokalnych rynkach pracy. Mimo szerokiej akcji upowszechniającej wyniki przeprowadzonych prac, w praktyce działania takie są stosowane w sposób ograniczony. Por. E. Kryńska (red.), Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, I. Poliwczak, H. Sobocka-Szczapa, *Podręcznik użytkownika metod, narzędzi i procedur diagnozowania zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym i lokalnym rynku pracy*, MPiPS – IPiSS, Warszawa 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

do powstawania strat. Brak bowiem wykorzystania właśnie umiejętności i kwalifikacji osób z tym poziomem wykształcenia może przyczyniać się z jednej strony do ograniczenia aktywności ekonomicznej podmiotów, zaś z drugiej – powodować błędną interpretację wskaźników nasycenia gospodarki kadrami o tym poziomie wykształcenia (np. zatrudnienie niezgodne z posiadanym kierunkiem i poziomem wykształcenia).

Z punktu widzenia trwałości zjawiska bezrobocia wśród osób w wieku 15–24 lata ważna jest również ocena długookresowego pozostawania bez pracy. W tym przypadku obserwowany jest wzrost udziału osób pozostających bez pracy powyżej 12 miesięcy. W roku 2012 odsetek długotrwale bezrobotnych kształtował się nieco poniżej 1/3 ogółu bezrobotnych, przy czym udział ten był nieznacznie wyższy wśród kobiet aniżeli mężczyzn. Z punktu widzenia sytuacji młodych osób, odsetek ten należałoby potraktować, jako zbyt wysoki. Zwłaszcza w odniesieniu do tej kategorii zasobów pracy wydłużanie się okresu pozostawania bez pracy może grozić utratą dopiero co nabytych kwalifikacji, a zatem dodatkowymi stratami w gospodarce. Dochodzące do tego konsekwencje natury psychologicznej (zniechęcenie, zwiększona podatność na patologie, itp.) powodują faktyczne wykluczenie młodego człowieka z rynku pracy. Jego przywrócenie do aktywności zawodowej może być w związku z tym trudniejsze i bardziej kosztowne.

3.2. Uwarunkowania ekonomiczne

Uwarunkowania ekonomiczne wiążą się przede wszystkim z konkurencyjnością firm, która – najogólniej – odzwierciedla potencjał firmy, czyli zasoby, umiejętności i zdolności zapewniające przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze. Konkurencyjność można zatem zdefiniować jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, zarówno wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki, jak i związaną z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Słowa „konkurencyjność" używamy ponadto do opisania wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwami w danym sektorze, a także w przypadku porównywania oceny działalności wybranych firm. Oznacza to, że konkurencyjność ma charakter względny, po-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nieważ dokonując oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa, musimy dokonać wyboru właściwych obiektów odniesienia oraz przyjęcia odpowiednich kryteriów i mierników[109].

3.2.1. Przewaga konkurencyjna

Przewaga konkurencyjna firmy może mieć związek z charakterem jej kompetencji[110], jak również może mieć związek z jej uprzywilejowaną pozycją na rynku (monopol)[111]. Należałoby w związku z tym zgodzić się ze stwierdzeniem, że przewagę konkurencyjną tworzą takie cechy organizacji, których brak innym firmom, przy czym nie wystarczy jednak, aby była to jedynie cecha wyróżniająca, ale powinna ona też być trwała i stanowić wyłączną własność przedsiębiorstwa. Do takich właśnie cech można zaliczyć przede wszystkim architekturę wewnętrzną i zewnętrzną, innowację oraz reputację[112]. Natomiast we współczesnych przedsiębiorstwach, funkcjonujących w warunkach globalizacji gospodarki rynkowej, kluczowe znaczenie ma satysfakcja klienta i maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że proces tworzenia przewagi konkurencyjnej to przede wszystkim przeprojektowanie stylu zarządzania. Przedsiębiorstwo powinno stale porządkować i doskonalić swoją działalność, co wymaga dyscypliny, która pomaga osiągać zaplanowane rezultaty i działać skutecznie, bo to liczy się na rynku bardziej niż poprawność metodologiczna czy estetyka. Nie wolno jednak zapominać o roli pasji, intuicji i marzeń, bo są one niezbędne firmie i dzisiaj mają takie znaczenie, jak nigdy przedtem. Pasja jest bowiem źródłem innowacji i zmian, każe sięgać w przyszłość, wyznaczać ambitne cele, przekraczać oczywiste granice, łamać kanony myślenia. Buduje ponadto motywację i zaangażowanie, które nadają istnieniu firmy sens. Przynosi także menedżerom i pracownikom szansę na prawdziwe zaangażowanie i odrobinę zwyczajnej radości. Dopiero połą-

---

[109] M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 48-49.

[110] J. Owen, *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa 2003, s. 71.

[111] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 159.

[112] Takie cechy wyróżniające organizacje wymienił J. Kay. Por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 95–175.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

czenie pasji i dyscypliny tworzy prawdziwie wygrywające strategie[113].

Przewaga konkurencyjna może mieć również ścisły związek z dobrze przemyślaną, efektywną i realistyczną strategią rozwoju, którą udaje się skutecznie realizować. Warto jednak podkreślić, że wybór i zaprojektowanie właściwej strategii jest dopiero pierwszym krokiem na długiej drodze do sukcesu. Prawdziwym wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest umiejętność zrealizowania zakładanej strategii w praktyce.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku jest także efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników wewnętrznych, tkwiących w przedsiębiorstwie (kluczowe kompetencje, umiejętności i zdolności) oraz mechanizmów i uwarunkowań zewnętrznych istniejących w otoczeniu (zmiana warunków funkcjonowania)[114]. Konkurencyjność może być ponadto postrzegana, jako cel działalności przedsiębiorstwa. Sprowadza się do zaspokojenia potrzeb klientów w bardziej wydajny sposób i sprawniej niż inne firmy. Przedsiębiorstwa, które pragną na trwałe utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku, muszą więc nieustannie inwestować w innowacje oraz rozwój swoich produktów i usług lub oferować wyraźne korzyści cenowe[115].

Można również mówić o zlokalizowanych w organizacji procesach, które są ogniwem łączącym firmę z innymi organizacjami (m. in. znajomości, nieuczciwe przetargi, układy, powiązania polityczno-biznesowe). Zjawiska te mimo, że niezależne od konkurencyjności oferowanych produktów i usług lub dostarczania wymiernej wartości dla klientów, mają

---

[113] A. Pomykalski, *Zmiany strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku globalnym*, (w:) A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 304-306; K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.

[114] B. Dobiegała-Korona, S. Kasiewicz, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, (w:) K. Kuciński (red.), Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce, „Materiały i Prace IFGN", tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 89; Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006, s. 26.

[115] H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 57; W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 165-166.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

fundamentalne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ są niezwykle skutecznym instrumentem konkurowania, który całkowicie wyklucza inne przedsiębiorstwa z rywalizacji rynkowej. Można powiedzieć, że te czynniki legitymizują podejmowane przez firmę działania, stanowiąc dominantę sukcesu rynkowego. Znaczenie dla kształtowania przewagi konkurencyjnej mają też wewnętrzne czynniki, do których zalicza się m.in.: atrakcyjność oferowanych produktów, sposób zarządzania firmą, przedsiębiorczość i innowacyjność w zarządzaniu, kluczowe kompetencje, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną, sposób zarządzania relacjami z klientami, umiejętność realizacji przyjętej strategii rozwoju, zdolność do budowania kapitału klientów i kreowania kapitału intelektualnego, alianse strategiczne, sieć dystrybucji, lokalizację firmy, posiadany majątek, technologie, systemy zarządzania jakością, przy czym – zgodnie z powszechną opinią – coraz więcej przedsiębiorstw stara się tworzyć przewagi konkurencyjne w oparciu o umiejętne wykorzystywanie zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego[116]. Na znaczeniu zyskują także takie elementy, jak wizerunek, uczciwość i wiarygodność firmy, zaufanie, znajomość marki, oferowanie produktów dostarczających wiązkę wartości dla klientów oraz umiejętne zarządzanie relacjami z klientami.

Ważna z punktu widzenia konkurencyjności firm jest także grupa czynników, tkwiących w otoczeniu rynkowym, które w mniejszym bądź większym stopniu mają znaczenie dla wszystkich przedsiębiorstw. Do tych czynników zalicza się m.in. politykę fiskalną państwa, mechanizmy i regulacje prawne dotyczące swobody prowadzenia działalności gospodarczej, poziom wzrostu gospodarczego, koniunkturę gospodarczą, dostępność i oprocentowanie kredytów, popyt i podaż wykwalifikowanej siły roboczej, przepisy prawa pracy. Działalność, funkcjonowanie i rozwój współczesnych przedsiębiorstw są w znacznej mierze uwarunkowa-

[116] R. Nowacki (red.), I*nnowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, D. Gach, *Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach - cz. I*, E-mentor nr 4 (21), 2007; W. Walczak, *Wiedza źródłem budowania przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa*, (w:) E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 219-229.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ne i zależne właśnie od tych czynników zewnętrznych, które również wpływają na determinanty konkurencyjności dla poszczególnych sektorów[117]. Świadczy to o tym, że każde przedsiębiorstwo działając na rzecz otoczenia, znajduje się równocześnie pod jego wpływem. Interaktywny charakter tej zależności przejawia się w tym, że firma z jednej strony czerpie zasoby z otoczenia, z drugiej strony dostarcza otoczeniu odpowiednie produkty bądź usługi będące odpowiedzią na występujące potrzeby rynkowe. Innym przykładem wpływu otoczenia są projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, które mogą różnicować konkurencyjność podmiotów gospodarczych ze względu uzyskiwane przez nie wsparcie finansowe. O przewadze konkurencyjnej może decydować sformułowanie zasad i trybu wyboru projektów, jak również opracowane kryteria doboru. Analiza czynników konkurencyjności pozwala również zauważyć szczególne przywileje i korzyści, na jakie mogą liczyć przedsiębiorstwa, które uzyskały pozwolenie na prowadzenie działalności w Specjalnych Strefach Ekonomicznych. Konkurencyjność tych firm jest ściśle zależna od czynników zewnętrznych, pośród których kluczową rolę odgrywa tania siła robocza, przychylność władz oraz ulgi podatkowe. Jest to jednak determinanta o charakterze pozornym, ponieważ zazwyczaj firmy takie po kilku latach od rozpoczęcia działalności najczęściej zmieniają właściciela, a tym samym ich konkurencyjność, zwłaszcza zatrudnieniowa może ulegać zmianom[118].

Powyższe rozważania świadczą o tym, że konkurencyjność przedsiębiorstw należy rozpatrywać w szerszym kontekście, z uwzględnieniem charakterystycznych warunków i specyfiki danego sektora. Dla zdobycia i utrzymania trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej współczesne przedsiębiorstwa muszą poszukiwać nowych rozwiązań w zakresie zarządzania, kładąc szczególny nacisk na podejmowanie nowatorskich i innowacyjnych przedsięwzięć, które będą wyróżniające na tle rywali i jednocześnie trudne do naśladowania. Działania takie dotyczyć powinny również zarządzania wiedzą, ponieważ to właśnie czynnik ludzki i jego efektywne wykorzystanie może być głównym generato-

[117] D. Gach, *Relacje między…*, op. cit.

[118] D. Gach, *Relacje między…*, op. cit.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

rem przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego. Jak podkreśla W. Kieżun, działalność organizacji gospodarczej ma miejsce w określonym środowisku ekonomiczno-konkurencyjnym, w którym występuje bogactwo czynników rzutujących na racjonalną strategię przedsiębiorstwa. Mamy więc tutaj zarówno klientów kupujących towary, jak i dostawców materiałów oraz półfabrykatów, organizacje państwowe, samorządowe i związkowe, przedsiębiorstwa konkurencyjne już istniejące i wchodzące na rynek. Jednym słowem całą różnorodność kontekstu zewnętrznego, z którym organizacja gospodarcza utrzymuje relacje ekonomiczne i konkurencyjne[119].

Ekonomiczne determinanty wdrażania w praktyce polskich przedsiębiorstw zarządzania wiedzą wynikają również ze skali i natężenia stosowania w nich nowoczesnych technologii informacyjnych. Ich zastosowanie może bowiem przyczynić się do rozszerzenia rynku, zwiększenia intensywności prowadzonych działań, co w konsekwencji podwyższać może pozycję konkurencyjną firm na rynku towarów i usług. tego rodzaju działania mogą jednak napotkać na barierę braku odpowiednich umiejętności pracowników, co wpływa na konieczność uwzględnienia w prowadzonej przez przedsiębiorstwa polityce kadrowej działalności edukacyjnej, umożliwiającej dostosowanie tych umiejętności do wykorzystywanych przez pracowników urządzeń ICT.

Przyjrzyjmy się zatem problemom, związanym z adaptacją technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w polskich podmiotach gospodarczych.

3.2.2. Wykorzystanie ICT w przedsiębiorstwach

W analizie wykorzystane zostały wyniki badań, przeprowadzonych w całej Polsce przez ekspertów z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych na przełomie lat 2008–2009. Umożliwiły one ocenę skali zastosowania nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych przez podmioty gospodarcze[120]. Badania te miały przede wszystkim na celu

[119] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 102.

[120] Projekt „Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy", sfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (0864/B/H03/2008/35). Wyniki przeprowadzonych badań

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

określenie skali, zakresu i skutków wykluczenia cyfrowego na polskim rynku pracy, będącego konsekwencją konieczności permanentnego – w coraz większym stopniu – stosowania ICT przez przedsiębiorstwa. Ich niewątpliwym walorem było jednak także to, że pozwoliły one równocześnie na określenie skutków tych działań w odniesieniu do zasobów pracy, związanych z problematyką zarządzania wiedzą[121]. W dotychczasowych badaniach dość często pojawiał się pogląd o konieczności zastępowania pracy ludzkiej – maszynami, co było bezpośrednią konsekwencją coraz większych niedoborów zasobów pracy. Niemałe znaczenie w tym przypadku miały poglądy G. Friedmana, który uznał, że „(…) świat będzie musiał w większym stopniu oprzeć się na technologii – zwłaszcza na robotach, które zastąpią pracę rąk ludzkich – i na intensywnych badaniach genetycznych (nie tyle w celu przedłużenia życia, ile przedłużenia okresu produkcyjnego)"[122]. Wizja taka niekoniecznie musi znaleźć odzwierciedlenie w rzeczywistości gospodarczej, głównie ze względu na założenia teorii transferu technologii, w której podkreślane jest znaczenie wiedzy, jako bazy umożliwiającej stosowanie nowoczesnych rozwiązań[123]. Dlatego też istotne znaczenie można przypisać zarządzaniu wiedzą, który to proces może w znacznym stopniu ograniczyć problem „zastępowalności" ludzi przez maszyny, umożliwiając tym pierwszym podwyższenie, zmianę, a generalnie dopasowanie kwalifikacji i umiejętności do wymogów stanowisk pracy, jak również preferowanej przez firmy coraz wyższej efektywności prowadzonych działań.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, podmioty gospodarcze prowadzące swoją działalność na polskim rynku chętnie wprowadzają różnego rodzaju rozwiązania z zakresu ICT. Powszechnym zainteresowaniem cieszy się Internet oraz wszelkiego rodzaju pozostałe techniki

zostały zawarte w publikacji. Por. E. Kryńska, Ł. Arendt (red.), *Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2010. Podstawą były przeprowadzone badania jakościowe (FGI, ang. *Focus Group Interviews*)

[121] Por. I. Poliwczak, *Pracodawcy a ICT,* (w:) E. Kryńska, Ł. Arendt (red.), Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2010.

[122] G. Friedman, *Następne 100 lat. Prognoza na XXI wiek*, AMF, Warszawa 2009, s. 23.

[123] Por. m. in. B. Bozeman, *Technology transfer and public policy: a review of research and theory*, Scholl of Public Policy, Georgia Tech, Atlanta Research Policy nr 29/2000, s. 629.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

i technologie, które bez istnienia Internetu nie powstałyby (poczta elektroniczna, komunikatory internetowe, bankowość elektroniczna, handel elektroniczny). Rzadziej natomiast podmioty gospodarcze mają utworzone własne strony internetowe[124], wprowadzony zdalny monitoring, wykorzystują oprogramowanie webowe lub też mają elektroniczne systemy, opracowane specjalnie dla konkretnego przedsiębiorstwa i uwzględniające jego specyficzne potrzeby, wdrażają systemy informatyczne, zarządzające produkcją i zasobami firmy, których jednym z zadań jest kontrola produkcji, czy sposobu wywiązywania się pracowników ze swoich obowiązków zawodowych, systemy finansowo-księgowe, systemy zarządzające, programy do tworzenia i drukowania różnego rodzaju dokumentów oraz systemy sprzedawcy, przy czym cechą charakterystyczną tych usprawnień było to, że działały one wyłącznie w ramach pojedynczych firm. Niektóre z tych systemów lub programów są specjalnie pisane i przystosowywane do potrzeb konkretnej firmy.

Pracodawcy korzystają również ze standardowego oprogramowania oferowanego w ramach systemu Windows np. Word, Excel, czy Power Point. Natomiast niemal w ogóle podmioty gospodarcze działające na terenie kraju nie korzystają z możliwości podpisu elektronicznego. Rzadko też różnego rodzaju systemy teleinformatyczne są przez podmioty gospodarcze wykorzystywane do podnoszenia kwalifikacji i umiejętności pracowników, ze względu na ich stosunkowo niską efektywność.

To, z których dynamicznie rozwijających się technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych korzystają podmioty gospodarcze zależy przede wszystkim od rodzaju prowadzonej działalności i związanych z tym potrzeb przedsiębiorstwa. Różne są w związku z tym przesłanki,

[124] Tym niemniej respondenci dostrzegali wykorzystywanie nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, jako sposób na stosunkowo tanią i wygodną promocję firmy i to na skalę, na jaką jeszcze do niedawna mogły pozwolić sobie tylko nieliczne, największe i najbogatsze przedsiębiorstwa. Posiadanie przez firmę strony Internetowej daje podmiotom możliwość nie tylko promocji własnych produktów, ale również pozwala na przyciągnięcie tańszym nakładem sił, czasu i pieniędzy dostawców produktów, półproduktów bądź surowców potrzebnych do prowadzenia działalności.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

którymi kierowały się podmioty podczas dokonywania wyboru tych technologii i różne były ich oczekiwania. Od wprowadzanych technik ICT badane podmioty wymagały przede wszystkim: usprawnienia pracy w przedsiębiorstwie, przyspieszenia obiegu informacji (wymiana informacji i dokumentów dotyczących przeprowadzanych transakcji oraz przekazywanie wszelkiego rodzaju dokumentów), eliminacji powtarzalnych czynności, co powinno pozwolić na redukcję kosztów. Zdarzały się również przedsiębiorstwa, które stosowały tego rodzaju technologie w ograniczony sposób, ze względów bezpieczeństwa. W takich przypadkach stworzona w przedsiębiorstwie sieć komputerowa działała głównie w obrębie firmy. Jednak argumentem w największym stopniu przemawiającym do właścicieli i kadry zarządzającej firmą było dążenie do obniżenia kosztów prowadzonej działalności, przy czym obniżanie kosztów było związane nie tylko z ograniczaniem liczby zatrudnionych osób czy obniżeniem kosztów produkcji, ale również z poszukiwaniem nowych, tańszych lub bardziej wiarygodnych dostawców materiałów potrzebnych do produkcji lub wykorzystywanych do świadczonych usług. Obecnie istniejące systemy informatyczne i programy pozwalały poza tym – ich zdaniem – na bardziej racjonalne, a tym samym oszczędne planowanie organizacji pracy i jej usprawnienie.

Niektóre firmy wykorzystywały nowoczesne technologie informacyjne i telekomunikacyjne do ochrony. Popularne było również ich wykorzystywanie do prowadzenia wszelkiego rodzaju rozliczeń finansowych przedsiębiorstwa. Dzięki nim przedsiębiorstwa oszczędzały czas, a obrót środkami finansowymi i realizacja zamówień była znacznie szybsza. Dla niektórych firm wykorzystywanie ICT stało się czynnikiem niezbędnym do prowadzenia działalności. Gdyby bowiem, nie posiadali możliwości ich wykorzystania, to prawdopodobnie podmioty te nie mogłyby istnieć na rynku.

Najczęściej wdrożenie technologii teleinformatycznych w przedsiębiorstwie wynikało z potrzeby dostosowania firmy do zewnętrznych warunków oraz procesów zachodzących w jej otoczeniu, czyli innych przedsiębiorstw i kontrahentów, z którymi firma współpracuje oraz warunków wewnętrznych związanych z rozwojem prowadzonej działalności. Jednakże nadal czynnikiem decydującym o tym, czy nowoczesne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

techniki i technologie teleinformatyczne oraz które z nich będą w przedsiębiorstwie wprowadzane jest właściciel przedsiębiorstwa lub osoby nim zarządzające. Podczas wprowadzania nowoczesnych technik i technologii z zakresu ICT pracodawcy lub osoby zarządzające firmą często współpracowali ze specjalistami z branży informatycznej, którym zlecano wprowadzenie nowych bądź usprawnienie istniejących systemów lub procedur wewnętrznych w firmach. Biorąc pod uwagę, że firma decyduje się na ulepszenie istniejącej struktury – wprowadzanie innowacji musi być przede wszystkim przemyślane i opracowane w oparciu o dostępne rozwiązania.

3.2.2.1. Bariery wdrażania ICT w przedsiębiorstwach

Wdrażanie nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych lub też wprowadzanie zmian w tych, które były wykorzystywane dotychczas w przedsiębiorstwie nie jest pozbawione ryzyka. Właściciele i kadra zarządzająca przedsiębiorstw była tego świadoma. Ich największe obawy budziło przejście z finansami w wirtualny świat Internetu (możliwość wystąpienia wielu nieprawidłowości, utrata pieniędzy i kontroli nad nimi). Kolejne obawy, na jakie wskazywali uczestnicy wywiadu fokusowego związane z wprowadzaniem nowoczesnych technologii informatycznych dotyczyły:

- bezpieczeństwa danych – obawiano się utraty informacji w przypadku awarii systemu lub programu oraz sprzedaży danych przez nieuczciwych pracowników firmom konkurencyjnym, jak również ich kradzieży czy awarii systemu wywołanej przez czynniki zewnętrzne np. hakerów;
- skali skomplikowania obsługi wprowadzanego oprogramowania lub systemu;
- wykorzystywania przez pracowników dostępnych technik i technologii informatycznych w przedsiębiorstwie do innych celów niż praca zawodowa;
- dezorganizacji firmy przy wprowadzaniu nowych programów, których obsługi pracownicy dopiero się uczą;
- niepewności;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- błędów ludzkich, które mogą spowodować poważne problemy i konsekwencje finansowe;
- utraty pracowników, niezgadzających się na bieżące monitorowanie ich aktywności w pracy;
- problemów technologicznych, związanych z utratą połączenia internetowego i odcięcia od sieci.

Zdarzały się również problemy związane z pozyskaniem środków na sfinansowanie wprowadzania nowoczesnych technik i technologii teleinformatycznych, aczkolwiek podmioty gospodarcze starały się go rozwiązać za pomocą zaciągniętego kredytu czy nabyć je w formie leasing'u.

Podczas wdrażania nowoczesnych technologii nie napotkano natomiast na brak usług szkoleniowych, czy doradczych. Związane jest to z tym, iż firmy oferujące systemy i oprogramowanie, oferują również szkolenia dla pracowników firmy, która je kupuje. Często też stosowaną praktyką wykorzystywaną przez podmioty gospodarcze jest coaching, co zostało zauważone zwłaszcza w przypadku tych podmiotów gospodarczych, które dysponowały wcześniej rozwiniętą siecią, bądź systemem ICT. Mniejsze potrzeby szkoleniowe deklarowali również ci, którzy podkreślali znaczenie zmian zachodzących w samym społeczeństwie i wykorzystywaniem nowoczesnych technik i technologii przez gospodarstwa domowe.

Pracodawcy byli świadomi tego, iż postępu technicznego i technologicznego nie są w stanie zahamować. Po to, aby istnieć na rynku i móc konkurować z innymi podmiotami działającymi w tej samej branży muszą wprowadzać nowe techniki i technologie ICT. W tym też celu zmuszeni są do pokonywania tych wszystkich przeszkód, jakie na swojej drodze napotykają podczas wdrażania nowinek technicznych i technologicznych. Jak sami podkreślili wymaga to przede wszystkim dużego nakładu pracy. Niejednokrotnie trzeba było uzupełnić kwalifikacje swoje lub pracowników. Ale, jak sami podkreślali jest to praca, która po pewnym czasie przynosi wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa

W opinii respondentów nowe rozwiązania były na ogół niezawodne. Ostatecznie, stwierdzono, że nowe rozwiązania pomimo pojawiających się na początku trudności zawsze w dalszej perspektywie przynoszą

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

korzyść i firma na tym zyskuje. Podmiot ma przede wszystkim korzyści w sferze finansowej (obniżenie kosztów produkcji, zużycia materiałów, ograniczenie powierzchni lokalowych, jak również niekoniecznie, choć zazwyczaj podkreślane zmniejszenie liczby pracowników). Dzięki nowoczesnym technikom i technologiom telekomunikacyjnym pracodawcy mogli także w większym zakresie stosować elastyczny czas pracy oraz oszczędzać czas dzięki możliwości szybkiego przesyłu i odbioru danych, informacji, czy szybszej obsługę, a przede wszystkim łatwiejszemu kontaktowi z klientem.

Wprowadzanie nowoczesnych technologii informatycznych wzbudzało nie tylko niepokój wśród pracodawców i kadry zarządzającej, ale również wywoływało negatywne emocje u pracowników. Związane były one przede wszystkim z naturalnym lękiem, jaki towarzyszy wprowadzanym zmianom oraz niepewnością, czy będą w stanie nauczyć się obsługi nowego programu i utrzymać swoje dotychczasowe miejsce pracy, choć jak podkreślili sami uczestnicy badań, generalnie obawy te nie potwierdziły się.

Generalnie, pomimo oczywistego ryzyka, jakie jest związane z wprowadzeniem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, podjęcie decyzji o ich wykorzystaniu okazało się korzystnym dla przedsiębiorstwa posunięciem. Coraz więcej przedsiębiorców zauważa konieczność wprowadzania zmian umożliwiających im konkurowanie na światowych rynkach. Tym bardziej, że w obliczu nowych technologii, które owładnęły wszystkie dziedziny życia nie można pozostawać biernym, nawet wówczas, gdy na początku pojawiają się problemy i trudności w obsłudze nowych programów. Tego rodzaju przesłanki wpłynęły także na to, że również w przyszłości zainteresowanie pracodawców wdrażaniem nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych było duże. Najczęściej respondenci skłonni byli do zastosowania w najbliższej przyszłości następujących rozwiązań teleinformatycznych, usprawniających prowadzoną przez podmiot gospodarczy działalność:

- system rezerwacji towaru w hurtowni,
- karty magnetyczne,
- automatyczny system obsługi klientów,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- opcję wysyłania faksów poprzez Internet,
- kartę przyjęcia i wysyłania towaru – system przyjęć i wysyłki towarów w formie montowanych w odpowiednich miejscach chipów,
- system GPS.

Niektórzy zgłaszali potrzebę wprowadzenia zmian w wykorzystywanych do tej pory systemach, mających na celu ich usprawnienie i dostosowanie do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa, a niekiedy nawet deklarowano zamiar opracowania ich od nowa.

3.2.2.2. ICT a zarządzanie wiedzą w firmach

Wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych miało także znaczenie dla polityki kadrowej, prowadzonej w firmach, przy czym zaobserwowano istotną zależność między naborem i zwolnieniami pracowników. Pracodawcy podczas poszukiwania nowych pracowników brali pod uwagę umiejętności zawodowe posiadane przez potencjalnego pracowników w zakresie obsługi komputera i podstawowych programów komputerowych. To, w jakim zakresie ta znajomość była brana pod uwagę podczas rekrutacji zależało jednak od tego, jakie obowiązki zawodowe będzie wypełniał zatrudniony pracownik (pracownik na stanowisku podstawowym dla działania firmy, pracownik biurowy). Poziom znajomości technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, jako kryterium doboru pracowników, zależał również od branży i związanych z tym potrzeb przedsiębiorstwa w tym zakresie.

Generalnie znalezienie odpowiednich pracowników, spełniających oczekiwania pracodawców stanowił poważny problemem. Wiele z napływających ofert nie odpowiadało stawianym przez firmy wymaganiom.

W znacznie mniejszym stopniu uzależnienie między zakresem umiejętności ICT wiązało się z koniecznością redukcji załogi. Większe w tym przypadku znaczenie miały:

- sytuacja przedsiębiorstwa tego,
- koniunktura na rynku towarów i usług oraz
- prowadzona polityka personalna.

Zwłaszcza ten ostatni element może być ważny z punktu widzenia za-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

rządzania wiedzą. W tych przedsiębiorstwach, gdzie preferowano prowadzenie polityki personalnej zgodnie z założeniami, charakterystycznymi dla modelu sita[125], nie inwestowano w rozwój zawodowy pracowników. W tym przypadku w najbliższym czasie planowana była wymiana pracowników na takich, którzy posiadaliby odpowiednie umiejętności. W perspektywie wprowadzania nowych technologii teleinformatycznych, czy udoskonalania dotychczas już stosowanych rozwiązań, tego rodzaju działania mogą być przez pracodawców podejmowane, przy czym redukcja pracowników dotknąć może głównie pracowników pomocniczych, czyli biurowych. Ewentualne redukcje zatrudnienia związane z wykorzystaniem ICT, będą dotyczyły sfery działalności formy określanej mianem *back -office*.

Respondenci podkreśli jednak, że wprowadzanie nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych może przyczynić się do redukcji zatrudnienia, ale tylko do pewnego poziomu. Nie da się bowiem wszystkich czynności wykonywanych przez człowieka zastąpić nowoczesną technologią i uzyskać w ten sposób doskonale prosperujące przedsiębiorstwo. Wszystkie działania podejmowane w celu zapewnienia jak najlepszej pozycji firmy na rynku powinny być podejmowane w sposób umiarkowany. Obecnie przepis na sukces to: ICT obsługiwane i wykorzystywane przez doskonale przygotowanych do korzystania z nich pracowników. Postawa taka jest bardzo ważna szczególnie ze względu na istniejące niedopasowania struktury kwalifikacyjno-zawodowej, występującej na polskim rynku pracy, które powodują, że bardzo trudno jest znaleźć pracownika posiadającego poszukiwane przez pracodawców kwalifikacje i umiejętności zawodowe. Receptą może być w tym przypadku nie redukcja zatrudnienia, będąca efektem

[125] Zachowanie pracodawców stosujących ten model polityki personalnej polega na tym, że kandydaci na pracowników podczas rekrutacji są poddawani ostrej selekcji miedzy innymi pod kątem posiadanej wiedzy i umiejętności zawodowych. Efektem takiego zachowania pracodawców podczas naboru pracowników do pracy jest to, iż zatrudniani są tylko ci, którzy podczas selekcji zostali uznani za najlepszych. Oceniane są również kwalifikacje osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie – pracownicy uznani za nieefektywnych są zwalniani, a na ich miejsce zatrudniane są nowe osoby, natomiast ci, którzy zostali pozytywnie ocenieni mogą liczyć na awans. Szerzej model ten opisany jest w: Kostera M. „*Zarządzanie personelem*" PWE, Warszawa 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wprowadzanych zmian technicznych i technologicznych z zakresu ICT, ale zachowanie posiadanego poziomu zatrudnienia i zainwestowanie w rozwój zawodowy zasobów pracy, którym dysponuje przedsiębiorstwo.

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań, ze względu na szybki postęp techniczny i technologiczny, w polskich przedsiębiorstwach należy spodziewać się istotnych zmian w prowadzonej przez nich polityce kadrowej. W zróżnicowanym stopniu będzie to jednak dotyczyć ruchu pracowników, co jednak jest uzależnione od skłonności pracodawców do uczestnictwa w procesach kształcenia, jak również od sytuacji na rynku pracy. Wydaje się, że te właśnie elementy będą również wpływały na skalę adaptowania zarządzania wiedzą w procesach gospodarowania kadrami. Przyjrzyjmy się teraz tym czynnikom, które w przeprowadzonej wcześniej klasyfikacji zaliczone zostały do czynników społecznych.

3.3. Uwarunkowania społeczne

Problem społecznych uwarunkowań zarządzania wiedzą należy rozpatrywać odrębnie w dwóch obszarach, które jednak składają się na całokształt czynników o tym charakterze, warunkujących korzystne dla przedsiębiorstwa efekty tego procesu. Po pierwsze, należałoby w tym przypadku zwrócić uwagę na czynniki, które wynikają z **kultury organizacyjnej** firmy, natomiast po drugie – na determinanty, związane z **otoczeniem firmy**.

W pierwszym przypadku uwarunkowania społeczne zarządzania wiedzą powinny uwzględniać odmienność kultur narodowych, a przede wszystkim czynnik dystansu władzy, który wpływa na stosunki panujące w organizacji między podwładnymi i przełożonymi. Duży dystans powoduje bowiem, że kierownicy nie dzielą się swoją wiedzą z szeregowymi pracownikami, ale też się od nich nie uczą i nie akceptują faktu, że mogliby się czegoś od nich nauczyć. Z drugiej strony podwładni „zamrażają" i nie uzewnętrzniają posiadanej przez siebie wiedzy, gdyż nie chcą, aby okazało się, że posiadają większy zasób umiejętności i zdolność od swoich przełożonych, co mogłoby spowodować, że byliby pomijani przez nich w awansowaniu na wyższe stanowiska. Wskazuje się również

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

na istnienie szczególnych przypadków, w których szeregowi pracownicy nie prezentują swojej wiedzy na forum publicznym w trosce o to, aby ich przełożony „nie utracił twarzy" i aby przez to sami nie ucierpieli[126]. Zależności takie kształtują przede wszystkim procesy generowania, tworzenia wiedzy oraz jej transfer w organizacji. Należy podkreślić, że zwłaszcza w przypadku tych elementów procesu zarządzania wiedzą, czynnikiem sprzyjającym jest kolektywizm danej społeczności, przekładający się na tworzenie i skuteczne działanie zespołów pracowniczych. Podobne znaczenie dla zarządzania wiedzą może mieć zdominowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przez zachowania o charakterze zachowań „męskich", które cechuje silne ukierunkowanie na awans oraz wysoki poziom asertywności. Czynniki te mogą stanowić przeszkodę szczególnie dla dzielenia się wiedzą. W znacznie większym stopniu na rozwój wiedzy w podmiocie gospodarczym wpływa „kultura kobieca", w której przeważają zachowania ukierunkowane na relacje z przełożonymi i współpracę[127].

Wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami w zakresie zarządzania wiedzą sprawiają, że niemałe znaczenie mają również czynniki o charakterze zewnętrznym, a przede wszystkim sytuacja na rynku pracy, jak również implementowanie w gospodarce procesów kształcenia ustawicznego. Sytuacja na rynku pracy stanowi dla menedżerów, zajmujących się zarządzaniem wiedzą, istotną informację o możliwościach pozyskiwania pracowników o określonych, przydatnych z punktu widzenia organizacji, kompetencjach. Jak wynika z wcześniejszych rozważań, pozyskiwanie to uzależnione będzie przede wszystkim w najbliższym czasie od intensywności procesów starzenia się społeczeństwa oraz liczebności roczników młodych ludzki, które będą wchodzić na rynek pracy. Jak wynika z prognoz demograficznych oraz analiz popytu na pracę, oczekiwać w związku z tym należy systematycznego ograniczania dostępności zasobów pracy. Istotnego w związku z tym znaczenia nabierać będzie kolejny problem, związany z naborem adekwatnych do po-

[126] K. Hutchings, S. Michailova, *The impact of group membership on knowledge sharing in Russia and China*, International Journal of Emerging Markets, nr 1/2006, t. 1, s. 30.

[127] Por. m. in. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 158.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

trzeb firm pracowników, a mianowicie spójność kwalifikacji wolnych zasobów pracy z oczekiwaniami pracodawców. Dotychczasowe obserwacje wskazują na to, że sytuacja w tej dziedzinie może wpływać na zwiększenie trudności w pozyskiwaniu pracowników, ponieważ niedopasowania, występujące na rynku pracy mają przede wszystkim charakter strukturalny, czyli możemy mieć do czynienia z powiększającą się niespójnością posiadanych przez przedstawicieli strony podażowej kwalifikacji z charakterem oferowanych przez pracodawców miejsc pracy. Tego rodzaju niedopasowanie może być zasadniczą przyczyną pogłębiania się nierównowagi na rynku pracy, wywołanej poszerzaniem się zjawiska wykluczenia społecznego.

Wykluczenie społeczne – to zjawisko, które może być konsekwencją wielu czynników. Można zatem mówić o wielu nakładających się wymiarach marginalizacji, która w ramach rynku pracy może przede wszystkim oznaczać ograniczenie dostępu do pracy, wynikające z różnego rodzaju determinant. Należałoby do nich zaliczyć zarówno czynniki, które leżą po stronie pracodawców (dyskryminacja, ograniczona skłonność do uczestnictwa w procesach kształcenia ustawicznego pracowników), jak i po stronie zasobów pracy (niskie lub jakościowo niespójne z ofertą miejsc pracy kwalifikacje, niewielka skłonność do uczestnictwa w procesach dostosowywania kwalifikacji). Wykluczenie społeczne może również być konsekwencją zmian jakościowych struktury gospodarczej, chociaż także wówczas powodem jego wystąpienia jest niedostosowanie kwalifikacji do zmian struktury gospodarczej. Uogólniając procesy, charakterystyczne dla wykluczenia społecznego, którego obszarem działania jest rynek pracy, należałoby podkreślić głównie znaczenie tego zjawiska, jako cechy strukturalnej, stratyfikacyjnej danej zbiorowości, jak również to, że może ono mieć nie tylko charakter statyczny, ale jest zazwyczaj konsekwencją określonego procesu, ukształtowanego przez miejsce w strukturze społecznej, przez przeszłe doświadczenia życiowe i oczekiwania. Ma zatem także charakter dynamiczny. Należałoby także podkreślić, że we współczesnych gospodarkach, w których w coraz większym stopniu znajdują zastosowanie nowoczesne technologie ICT, wykluczenie społeczne może nabrać innego wymiaru, związanego z możliwością wdrażania takich technologii

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w organizacjach[128].

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie i mogących mieć miejsce na rynku pracy konsekwencji niedostosowania kwalifikacji i umiejętności osób poszukujących pracy do oferowanych miejsc pracy, najważniejsze znaczenie ma koncepcja kształcenia ustawicznego (ang. *life long learning*). Koncepcja ta pojawiła się już na początku XX wieku[129]. Ukształtowała się jednak dopiero w latach 70., dzięki inicjatywie UNESCO[130], zaś proces wprowadzania jej w życie nastąpił w latach 90. ubiegłego wieku. Istota tej idei polega na podniesieniu rangi uczenia się, zwiększeniu inwestycji w naukę, zatrudnieniu doradców edukacyjnych oraz podwyższaniu poziomu dostępu do informacji edukacyjnej. Niezwykle ważne jest także zapewnienie odpowiednich możliwości zdobywania wykształcenia dla wszystkich, bez względu na wiek i status społeczny[131]. Rozwój kształcenia ustawicznego w Europie jest także jednym z celów Europejskiego Funduszu Społecznego. Okres programowania na lata 2007 – 2013, przebiegający pod hasłem „Inwestycje w kapitał ludzki", pochłonął blisko 10% budżetu UE. Środki te przeznaczone zostały na realizację sześciu priorytetów, umożliwiających[132]:

---

[128] Szerzej na ten temat pisano w pkt. 3.2.2., ponieważ zdolność do absorpcji nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych niejednokrotnie przekłada się wprost na innowacyjność podmiotów gospodarczych, a tym samym stanowi podstawowy czynnik, kształtujący pozycję konkurencyjną organizacji.

[129] Z przejawami procesu wdrażania kształcenia ustawicznego mieliśmy do czynienia nawet wcześniej. Por. P. Błędowski, M. Nowakowska, *Podstawy kształcenia ustawicznego*, Instytut Nauk Społeczno-Politycznych, Łódź 2010.

[130] http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/10/id/179.

[131] O roli kształcenia ustawicznego dla osób starszych pisał m. in. P. Tissot. Por. P. Tissot, *Terminology of vocational training policy. A multilingual glossary for an enlarged Europe*, Office for Official Publications of the European Communites, Luxembourg 2004, s. 103.

[132] Określone zostały następujące priorytety: Poprawa jakości kapitału ludzkiego (34% wszystkich środków), poprawa dostępu do zatrudnienia i równowaga (30%), poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i firm, przedsiębiorstw i przedsiębiorców (18%), poprawa integracji społecznej osób mniej uprzywilejowanych (14%), wzmocnienie zdolności instytucjonalnych na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym (3%) oraz mobilizacja na rzecz reform w obszarze zatrudnienia i integracji (1%). Por. http://pl.wikipedia.org/wiki/Europejski_Fundusz_Spo%C5%82eczny.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- po pierwsze – samodzielne finansowanie kształcenia osobom znajdującym się w trudnej sytuacji;
- po drugie – przedsiębiorstwom – mogącym udowodnić to, że doskonalenie ich pracowników przyniesie korzyści krajowej gospodarce – sfinansowanie tego procesu;
- po trzecie – instytucjom, które rozwijają ofertę kształcenia ustawicznego i promują w społeczeństwie postawy, związane z uczeniem się przez całe życie, rozszerzanie takiej działalności.

Na zjawisko konieczności uczenia się przez całe życie należałoby także spojrzeć z punktu widzenia szans, jakie mają bezrobotni w poszukiwaniu satysfakcjonującego ich miejsca pracy, jak również z punktu widzenia osób zatrudnionych, dla których najważniejsze znaczenie ma utrzymanie miejsca pracy. Zachodzące w sposób nieprzerwany zmiany społeczne i gospodarcze oraz nieprzewidywalna przyszłość sprawiają, że niemożliwe jest dokładne zaplanowanie przebiegu życia człowieka i wyznaczenie sobie już w młodości ostatecznych celów życiowych i zawodowych oraz ich późniejsza realizacja. Równie niemożliwe jest więc zakończenie edukacji na poziomie szkoły. Etap ten należy traktować raczej, jako punkt wyjścia do dalszych działań, mających na celu pogłębienie wiedzy. Ważnym argumentem przemawiającym za koniecznością kształcenia się przez całe życie jest także to, iż w społeczeństwie opartym na wiedzy niepotrzebni są słabo wykształceni ludzie wykonujący stale te same czynności, lecz tacy, którzy potrafią krytycznie myśleć i racjonalnie działać oraz zadawać refleksyjne pytania dotyczące własnego myślenia i działania[133]. Jak słusznie zauważa Gerlach, w dzisiejszym społeczeństwie ekonomia trwałości musi zostać zastąpiona przez ekonomię krótkotrwałości[134].

Kształcenie ustawiczne ma szczególne znaczenie w rozwoju współczesnych społeczeństw. Po pierwsze, wyższe i stale uzupełniane kwalifikacje to wyższa innowacyjność i wyższa produktywność pracy, co prze-

[133] R. Kozieł, *Kształcenie ustawiczne w walce z wykluczenie społecznym*, (w:) LifeLong Learning – edukacja przez całe życie, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2010, s. 37 i nast..

[134] R. Gerlach, *Kształcenie ustawiczne*, (w:) B. Barańska (red.), Wartości w pedagogice pracy, Warszawa 2008.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

kłada się na wyższą konkurencyjność zarówno gospodarki, jak i podmiotów gospodarczych oraz większe możliwości elastycznego przystosowywania się do zmieniających się realiów. Wszystko to razem oznacza przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego i poprawę warunków życia obywateli. Po drugie, stałe uzupełnianie kwalifikacji jest konieczne ze względu na rozwój nowoczesnych technologii. Przyczynia się ono, bowiem, nie tylko do wzrostu popytu na wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą i spadek popytu na pracę osób o niskich kwalifikacjach, ale sprawia także, że kwalifikacje ulegają szybko dezaktualizacji. Dezaktualizacja kwalifikacji może natomiast oznaczać spadek popytu na i pracę, wzrost bezrobocia oraz istotną przeszkodę rozwoju gospodarczego. Kształcenie ustawiczne jest procesem stałego odnawiania, doskonalenia i rozwijania kwalifikacji ogólnych i zawodowych jednostki, trwającym w ciągu całego jej życia. Może się ono odbywać poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju formach kształcenia (szkolenia, kursy, studia podyplomowe, wyjazdy studyjne, konferencje, seminaria, oglądanie lub słuchanie audycji edukacyjnych, czytanie czasopism edukacyjnych, naukę za pomocą Internetu)[135], jak również może być umożliwiane przez różne instytucje (uczelnie, szkoły i inne podmioty systemu kształcenia, jak również powołane w tym celu Centra Kształcenia Ustawicznego). Kształcenie ustawiczne może być sprawą indywidualną jednostki, podnoszącej swoje kwalifikacje z własnej inicjatywy i na własny koszt, bądź też może być projektowane, organizowane i finansowane przez pracodawcę. W takim przypadku kształcenie ustawiczne pracowników jest elementem kształtowania jakości kapitału ludzkiego, będącego zasobem organizacji[136]. Zasady, na których powinna opierać się ta forma edukacji, to indywidualizacja, otwartość na nowe obszary poznania, elastyczność

[135] http://efs.cku.krosno.pl/index.php?url=ksztalcenie.php (dostęp 15.08. 2013 r.)

[136] Definicja kształcenia ustawicznego znajduje się w wielu publikacjach, m. in. (http://pl.wikipedia.org/wiki/Kszta%C5%82cenie_ustawiczne, K. Mikołajczyk, *Kształcenie ustawiczne – od koncepcji do praktyki*, http://www.cren.pl/CREN-SGH_15_KU_2007.pdf; K. Symela, *Zasady wdrażania i oceny modułowych programów szkoleniowych dorosłych*, MPiPS, Warszawa 1997; *Kształcenie ustawiczne i jego rola w rozwoju zawodowym człowieka*, Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach, Kielce 2011, s. 27).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

i spójność, mające na celu powiązanie uczenia się z realnym życiem[137].

Z punktu widzenia zasobów pracy, kształcenie ustawiczne, umożliwiające uzyskanie wysokich i stale aktualizowanych kwalifikacji, zapewnia im lepszą pozycję konkurencyjną na rynku pracy, a co za tym idzie wyższe dochody, wyższy standard życia i większy udział w życiu gospodarczym kraju. Zatem kształcenie ustawiczne – to zarówno sposób na bezrobocie, ubóstwo i wykluczenie społeczne, jak i na trwałe uczestnictwo w procesach gospodarowania. Należałoby jednak podkreślić, że udział Polaków w kształceniu ustawicznym jest dość niski. Odsetek ludności w wieku 25–64 lata, uczestniczącej w kształceniu przez całe życie wynosi w Polsce 4,3%, podczas gdy średnia dla krajów UE-15 – to 8,5%. Najwyższy odsetek ludności w analizowanej grupie wieku uczestniczy w edukacji ustawicznej w Wielkiej Brytanii (ponad 20%), a także w krajach skandynawskich i Holandii (ponad 15%). Należy ponadto podkreślić, że wymienione kraje stanowią czołówkę wśród krajów europejskich (w tym członków Unii Europejskiej). Między tymi krajami, a pozostałymi państwami członkowskimi Unii Europejskiej obserwowana jest pod tym względem ogromna luka. Przykładowo odsetek osób biorących udział w edukacji ustawicznej w Holandii jest ponad dwukrotnie wyższy niż w kraju, który zajmuje kolejne miejsce. Najniższym zaś udziałem w kształceniu przez całe życie (poniżej 5%) charakteryzują się kraje Europy Południowej, zwłaszcza Grecja (1,2%)[138].

Jak wynika z przeprowadzonych badań, prawie 2/3 wszystkich mieszkańców naszego kraju nie uczestniczy w żadnej formie kształcenia ustawicznego, przy czym dominują w tej populacji mężczyźni. Równocześnie odsetek osób niepobierających nauki w żadnej formie wzrasta wraz z wiekiem, zaś maleje – w miarę posiadanego coraz wyższego poziomu wykształcenia. Może to wskazywać na pewnego rodzaju prawidłowości, polegające na zmniejszaniu się skłonności do nauki wśród osób starszych – chociaż właśnie w ich przypadku utrzymanie kwalifika-

[137] R. Kozieł, *Kształcenie ustawiczne w walce z wykluczenie społecznym*, (w:) LifeLong Learning – edukacja przez całe życie, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2010, s. 41.

[138] A. Matysiak, *Kształcenie ustawiczne w Polsce. Korzyści i bariery rozwoju*, Niebieskie Księgi 2003 nr 8, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2003.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

cji na adekwatnym do oczekiwań pracodawcy poziomie powinno być zjawiskiem oczywistym – oraz zwiększaniu się jej wśród osób o coraz wyższych kwalifikacjach. Ma to zapewne związek z pewnego rodzaju stereotypami, w których dominuje przeświadczenie o braku potrzeby doskonalenia zawodowego wśród osób starszych oraz niezbędności takiego postępowania wśród tych, którzy – ze względu na dłuższy czas kształcenia – poznali przydatność podnoszenia swoich kwalifikacji dla osiągania sukcesu zawodowego. Taki stan rzeczy jest również z pewnością wynikiem lepszego dostępu do wszelkiego rodzaju form kształcenia wśród osób wyżej wykwalifikowanych, większych możliwości ich sfinansowania, ale także większej świadomości tej grupy osób, że stałe podnoszenie i uzupełnianie kwalifikacji jest konieczne i przynosi odpowiednie korzyści[139].

Na podkreślenie zasługuje także to, że zdecydowanie wyższy jest udział osób niebiorących udziału w kształceniu ustawicznym wśród bezrobotnych, aniżeli pracujących. Różnica ta wynosi ponad 13 pkt. proc. na korzyść tych ostatnich. Ponadto wśród bezrobotnych skłonność do uczestnictwa w kształceniu ustawicznym zmniejsza się w miarę wydłużania okresu pozostawania bez pracy (rys. 31). Może to oznaczać, że właśnie wśród najdłużej pozostających bez pracy osób bezrobotnych występuje zniechęcenie, spowodowane najczęściej nieskutecznością działań, związanych z tym procesem[140].

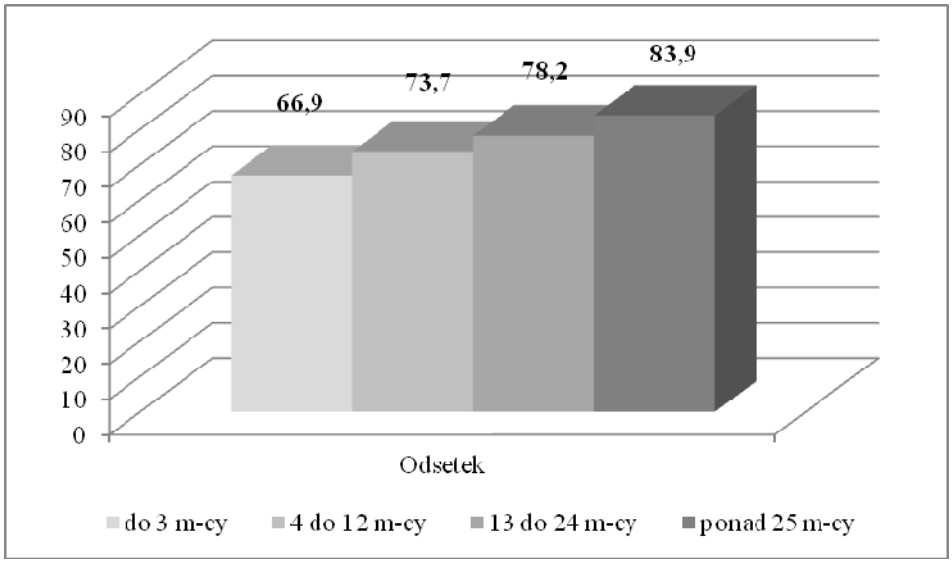
Niezależnie jednak od statusu, w jakim pozostają zasoby pracy, powyższe uwagi świadczą o dosyć negatywnej tendencji występującej w Polsce, a mianowicie o tym, że edukacja zdecydowanej większości Polaków kończy się na edukacji szkolnej, a tylko niewielki odsetek kontynuuje ją po opuszczeniu szkoły. Tendencję taką obserwuje się także w innych krajach europejskich i jest ona postrzegana, jako jeden z najważniejszych problemów związanych z rozwojem edukacji ustawicznej. Ważne jest przy tym także to, że o ile nie trudno zachęcić do udziału w kształceniu osoby o stosunkowo wysokich kwalifikacjach, jak również aktywne zawodowo, to nie jest to już takie proste w przypadku osób,

[139] Tamże.

[140] Tamże.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

które tego najbardziej potrzebują, czyli bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem, co wpływa również na poszerzanie się zjawiska wykluczenia społecznego.



Rysunek 31. Bezrobotni nieuczestniczący w kształceniu ustawicznym według okresu pozostawania bez pracy (w %)

Źródło: Badanie Aktywności Edukacyjnej Dorosłych (BAED) zostało przeprowadzone w 2003 r. przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej w ramach projektu Phare „Krajowy System Szkolenia Zawodowego", realizowany w latach 2001–2004.

Znaczenie w tym przypadku może mieć występowanie zidentyfikowanych w badaniach barier kształcenia ustawicznego, do których należałoby zaliczyć[141]:

- po pierwsze – brak świadomości konieczności stałego aktualizowania i uzupełniania kwalifikacji,
- po drugie – niedostateczną motywację do podnoszenia kwalifikacji,
- po trzecie – niedocenianie przez pracodawców roli kształcenia ustawicznego.

[141] http://www.postawnarozwoj.uni.lodz.pl/admin/zdjecia/file/ebooks/KSZTA%C5%81CENIE%20USTAWICZNE.pdf

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Ograniczona skłonność zasobów pracy, a zwłaszcza osób pracujących do uczestnictwa w procesach kształcenia ustawicznego, jak również podobnie oceniana skala uczestnictwa w tych procesach pracodawców może sprawiać, że zarządzanie wiedzą w podmiotach gospodarczych może mieć charakter ściśle uwarunkowany przebiegiem i specyfiką procesów kształcenia ustawicznego. Decydować one mogą o skuteczności tych procesów, ocenianej z punktu widzenia efektów działań, podejmowanych przez organizację.

3.4. Uwarunkowania instytucjonalne

Znaczenie zarządzania wiedzą, jako procesu umożliwiającego kształtowanie pozycji konkurencyjnej podmiotów gospodarczych w konsekwencji racjonalnego wykorzystania zatrudnianych zasobów pracy, a równocześnie proces wpływający na podwyższenie jakości kapitału ludzkiego poprzez tworzenie sprzyjających warunków dla jego rozwoju, dostrzeżone zostało przez polskich pracodawców niedawno. W otoczeniu instytucjonalnym, zarządzanie wiedzą w firmach wiąże się przede wszystkim z implementacją w ich funkcjonowaniu idei kształcenia ustawicznego, które znalazło odzwierciedlenie zarówno w dokumentach prawnych, opracowanych w Polsce, jak i na szczeblu Unii Europejskiej. Zatem zespół uwarunkowań instytucjonalnych zarządzania wiedzą – to działający w Polsce system kształcenia, jak również mające wpływ na ten system zalecenia Unii Europejskiej. Można przyjąć, że uwarunkowania instytucjonalne zarządzania wiedzą w polskich firmach są pochodną zarówno ustaleń o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

3.4.1. Uwarunkowania instytucjonalne o charakterze wewnętrznym

W Polsce istnieje wiele różnych sposobów, systemów, form i rodzajów podnoszenia, uzupełniania lub nabywania nowych kwalifikacji zawodowych. Kształcenie ustawiczne może odbywać się w formie różnego rodzaju szkoleń, czy seminariów. Może także mieć miejsce w szkołach wyższych. Formy i systemy kształcenia ustawicznego są regulowane przez prawo (tab. 19).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Poza wskazanymi dokumentami, które prezentują *status quo* z 2008 r., ważne znaczenie dla wdrażania idei kształcenia ustawicznego ma również Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych[142]. Rozporządzenie to określa warunki, organizację i tryb prowadzenia kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych oraz rodzaje tych form, warunki organizowania i prowadzenia kwalifikacyjnych kursów zawodowych[143], sposoby potwierdzania efektów kształcenia uzyskanych w wyniku ukończenia kształcenia realizowanego w poszczególnych formach pozaszkolnych, warunki i tryb wnoszenia odpłatności za kształcenie ustawiczne prowadzone w formach pozaszkolnych w publicznych placówkach i ośrodkach, rodzaje publicznych placówek i ośrodków oraz wzory dokumentów wydawanych po ukończeniu kształcenia realizowanego w poszczególnych formach pozaszkolnych.

Wymóg uczenia się przez całe życie jest również jedną z podstawowych wytycznych w przygotowanych przez Polskie Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu dwóch dokumentach, a mianowicie *Strategii Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do roku 2010*[144] i *Strategii Rozwoju Edukacji na lata 2000–2013*[145]. Podstawowym celem, zawartym w pierwszym dokumencie jest podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa. Proponowany wskaźnik, czyli co najmniej 70% osób między 25 a 45 rokiem życia w 2013 r. legitymujących się posiadaniem wykształcenia co najmniej średniego został w niej uzależniony od sprawnie funkcjonującego systemu edukacji.

[142] Dziennik ustaw z dnia 17 lutego 2012 r. poz. 186.

[143] Rodzaje kursów/szkoleń, formy odpłatności oraz typy podmiotów, które mogły je prowadzić ustalone były przepisami ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (art. 3 pkt. 20, art. 68a ust. 2, art. 68a ust. 1 pkt. 2).

[144] *Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce do 2010 r.*, MENiS, Warszawa 2003.

[145] *Strategia rozwoju edukacji na lata 2007-2013*, MENiS, Warszawa 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tabela 19. Najważniejsze dokumenty prawne regulujące kształcenie ustawiczne w Polsce

Rok uchwalenia	Tytuł	Czego dotyczy	Podstawa prawna
06.06. 1974 r.	Kodeks pracy	• Art. 237 §2 zobowiązuje pracodawców do szkolenia nowozatrudnionych osób w zakresie BHP oraz okresowe powtarzanie tych szkoleń dla wszystkich zatrudnionych pracowników.	Dz. U. z 1974 r., nr 24, poz. 141 ze zm.
07.09. 1991 r.	Ustawa o systemie oświaty	• Art. 68 a określa działające w ramach istniejącego systemu oświaty instytucje edukacyjne zajmujące się prowadzeniem kształcenia ustawicznego (szkoły dla dorosłych, placówki kształcenia ustawicznego i kształcenia praktycznego oraz ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego) oraz jego formy • Art. 68. b określa zasady na jakich szkoły i placówki prowadzące kształcenie ustawiczne mogą uzyskać akredytację u kuratora oświaty • Art. 83 a ust. 2 określa zasady, na jakich może być prowadzona działalność oświatowa zgodnie obowiązującymi przepisami znajdującymi się w ustawie z dnia 02.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (DZ. U. nr 173, poz. 1807)	Dz. U. z 2004 r., nr 256, poz. 2572 ze zm.
12.10. 1993 r.	Rozp. MEN oraz MIPS w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawod. i kształcenia ogólnego dorosłych	• Określa przysługujące pracownikom prawa i ulgi z tytułu podnoszenia przez nich kwalifikacji zawodowych w ramach kształcenia ustawicznego (bezpłatny urlop szkoleniowy, płatny okres zwolnienia z części dnia pracy, zwrot kosztów związanych z nauką)	Dz. U. z 1993 r., nr 103, poz. 472
27.07. 2005 r.	Prawo o szkolnictwie wyższym	• Definiuje m. in. studia dyplomowe • Określa zasady, na jakich może odbywać się kształcenie na uczelni między innymi w ramach studiów podyplomowych, kursów dokształcających	Dz. U. z 2005 r., nr 164, poz. 1365 ze zm.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tab.19 cd.

03.02. 2006 r.	Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki w sprawie uzyskiwania i uzupełniania przez osoby dorosłe wiedzy ogólnej, umiejętności i kwalifikacji zawodowych w formach pozaszkolnych	• Wymienia i definiuje pozaszkolne formy kształcenia, za pomocą, których osoby dorosłe mogą uzyskiwać lub uzupełniać wiedzę ogólną (kursy, kursy zawodowe, seminaria i praktyki zawodowe). • Określa zasady, na jakich może odbywać się uzupełnianie lub podnoszenie kwalifikacji przez osoby dorosłe w pozaszkolnych formach kształcenia, obowiązki organizatorów tych form, rodzaje dokumentów, jakie wydawane są ich uczestnikom po zakończeniu kształcenia oraz ich oficjalny wzór, a także formy ich zakończenia (np. przebieg egzaminy, skład komisji egzaminacyjnej, zasady przygotowania i przechowywania zadań egzaminacyjnych itp.). • §52 tego rozporządzenia znosi ustalenia zawarte w §2, 8, 12-25 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kształcenia ogólnego dorosłych dotyczące istniejących systemów, form i zasad podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników.	Dz. U. z 2006 r., nr 31, poz. 216

Źródło: I. Poliwczak, *Uwarunkowania kształcenia ustawicznego….*, op. cit,. s. 203-206, dane zaktualizowane według stanu prawnego obowiązującego w maju 2008 r.

W Strategii zwraca się również uwagę na to, że ze względu na szybkość zachodzących zmian gospodarczych niezbędne stało się podejmowanie działań zmierzających do podnoszenia wiedzy i umiejętności zawodowych osób dorosłych, co powinno skutkować zwiększeniem ich udziału w procesach kształcenia ustawicznego. Za korzystne uznane zostało również tworzenie partnerstw i podejmowanie wspólnych działań związanych z rozwojem idei kształcenia przez całe życie poprzez między innymi pracodawców, administrację publiczną, samorządy, instytucje naukowe i oświatowe oraz partnerów społecznych. Te wszystkie wymienione kierunki działań, których podjęcie twórcy strategii uznali za

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

priorytetowe realizowane będą poprzez dalsze wprowadzanie zmian do istniejącego systemu edukacyjnego[146] i dążenie do podniesienia jakości oferowanych osobom dorosłym szkoleń[147].

W *Strategii Rozwoju Edukacji na lata 2007–2013* położono natomiast duży nacisk na stworzenie mechanizmów umożliwiających pozyskanie środków finansowych na kształcenie ustawiczne z następujących źródeł: budżetu państwa, środków będących w dyspozycji władz lokalnych, pracodawców i samych pracowników. Założono przy tym, że w celu promowania idei kształcenia przez całe życie, należy podjąć działania, umożliwiające ukształtowanie w zasobach pracy postaw proedukacyjnych, związanych ze zdobywaniem i podnoszeniem nie tylko kwalifikacji i umiejętności zawodowych, ale również kompetencji ogólnych. Niemałe znaczenie ma w tym przypadku skonstruowanie zasad uznawania kwalifikacji zawodowych, nabytych poza systemem edukacyjnym (np. certyfikaty, zaświadczenia, dyplomy ukończenia), jak również zwrócenie uwagi na grupy zagrożone wykluczeniem społecznym.

Propozycje rozwiązań, zawarte w zaprezentowanych powyżej dokumentach prawnych, jak również strategiach, powinny przyczynić się do udoskonalenia systemu kształcenia ustawicznego, który – jak wynika z dotychczasowych obserwacji – prezentuje się w następujący sposób. Reprezentanci zasobów pracy, chcący podnosić swoje kwalifikacje zawodowe lub nabywać nowe, mają możliwość dokonania wyboru formy i trybu kształcenia. Istnieją dwie podstawowe formy kształcenia: szkolna i pozaszkolna, przy czym w ramach każdej z nich istnieje kilka rodzajów dokształcania bądź doskonalenia zawodowego. Organizato-

[146] Wprowadzane zmiany do systemu edukacji polegać mają na: rozwoju i promocji form kształcenia na odległość, opracowaniu standardów egzaminacyjnych regulujących zasady przeprowadzania egzaminów zewnętrznych, stworzenie i wprowadzenie dokumentów prawnych regulujących w sposób szczegółowy zasady przyznawania akredytacji dla placówek kształcących w formach pozaszkolnych, usprawnienie zasad działania placówek prowadzących kształcenie ustawiczne oraz nabywanie i podnoszenie kwalifikacji przez osoby dorosłe na poziomie ogólnym i zawodowym.

[147] W celu poprawy działania istniejącego systemu szkoleń zaleca się przygotowanie i rozpropagowanie standardów kwalifikacji zawodowych i nowoczesnych zasad szkoleń oraz poprawa czynników motywujących zasoby ludzkie do inwestowania w rozwój zawodowy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

rami kształcenia ustawicznego w formie szkolnej są placówki edukacyjne (szkoły podstawowe, ponadpodstawowe oraz wyższe), zaś w pozaszkolnej mogą nimi być[148]:

- publiczne i niepubliczne placówki: kształcenia ustawicznego lub praktycznego,
- ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego,
- osoby prawne i fizyczne posiadające akredytację na całość lub część organizowanego kształcenia ustawicznego w ramach prowadzonej działalności oświatowej oraz
- inne instytucje.

Bezrobotny, pracujący lub bierny zawodowo może podnosić swoje kwalifikacje zawodowe lub nabywać nowe w ramach jednego z sześciu istniejących trybów kształcenia: dziennego, zaocznego, wieczorowego, kształcenia kierowanego oraz eksternistycznego lub mieszanego, w formach studiów podyplomowych, kursów, kursów zawodowych, seminariów, staży, staży specjalizacyjnych, praktyk zawodowych i samokształcenia kierowanego. Tak szeroki wybór sposobów na podwyższanie lub zmianę kwalifikacji, dostępny już w chwili obecnej powinien powodować podwyższenie skłonności do kształcenia wśród zasobów pracy. Tym niemniej – jak wynika z dotychczasowych obserwacji – nie jest to powszechna zarówno wśród pracujących, jak i poszukujących pracy praktyka. Dlatego też tak istotne znaczenie ma zarządzanie wiedzą, które mogłoby wpłynąć na zwiększenie zainteresowania przedstawicieli zasobów pracy procesami kształcenia, szczególnie w kontekście dużego zapotrzebowania na kadry kwalifikowane, dysponujące walorami potrzebnymi do stawienia czoła wyzwaniom współczesnych gospodarek, co związane jest z podkreślanym już wcześniej wyraźnym przyspiesze-

[148] Są to również osoby fizyczne i prawne, które dla działalności oświatowej prowadzonej na zasadach działalności gospodarczej nie uzyskały akredytacji, o której mowa w przepisach oświatowych. Działają one zatem w oparciu o inne przepisy. W tym przypadku warunkiem, który muszą one spełnić jest wzorowanie prowadzonej przez nie działalności szkoleniowej i dokumentacji z tego zakresu na przepisach zawartych w rozporządzeniu Ministra Edukacji i Nauki z dnia 3 lutego 2006 r. w sprawie uzyskiwania i uzupełniania przez osoby dorosłe wiedzy ogólnej, umiejętności i kwalifikacji zawodowych w formach pozaszkolnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

niem tempa rozwoju postępu technicznego i technologicznego, opartego przede wszystkim na rozszerzaniu komputeryzacji w przesyłaniu informacji i w technologiach produkcyjnych, co z kolei wymaga zmiany profili kwalifikacyjnych pracobiorców. Nowe technologie wymagają bowiem wyższego poziomu kwalifikacji, w tym także kwalifikacji ogólnych, nie związanych z pojedynczym zakładem. Wiele tradycyjnych zawodów staje się zbędnych. Szybki postęp i dyfuzja nowych rozwiązań technologicznych, którym towarzyszą nowe formy organizacji pracy prowadzą do wyraźnego spadku zapotrzebowania na kadry nisko i niewykwalifikowane, co powinno skłaniać właścicieli kapitału ludzkiego do ponoszenia nakładów na jego powiększenie. W tym momencie kształcenie ustawiczne winno stać się zarówno instrumentem przywracania i utrzymywania równowagi na rynku pracy, jak i sposobem zmniejszenia ryzyka jednostek pozostania bezrobotnymi lub biernymi zawodowo.

Na koniec chcielibyśmy również przytoczyć niektóre inicjatywy z zakresu wspierania młodych ludzi w kształtowaniu ich aktywności zawodowej. Wydaje się, że mają one znaczenie dla podejmowania prawidłowych, a przede wszystkim skutecznych działań w zakresie zarządzania wiedzą. Kompleksową informacją o sytuacji młodzieży jest opracowana w 2011 r. diagnoza, zatytułowana **„Młodzi 2011”**[149]**.** Podstawą podjęcia tej inicjatywy było przekonanie o tym, że wśród zasobów, na których można opierać strategię budowy nowoczesnego społeczeństwa i państwa, znajduje się na pewno młode pokolenie. Młodzież uznana została przez ekspertów za bardzo dobry punkt odniesienia do obserwacji tego, co dzieje się z całym społeczeństwem, soczewkę, w której skupiają się najróżniejsze problemy i napięcia systemu oraz barometr zmian i społecznych nastrojów. Autorzy raportu podkreślili, że tam, gdzie młodość jest deficytem, pojawia się groźba stagnacji, niezdolność do ryzyka, brak ochoty do poświęcania się w imię niepewnych zamiarów. W związku z tym raport pokazuje zarówno potrzeby, problemy, jak i wewnętrzny potencjał młodego pokolenia.

[149] K. Szafraniec, M. Boni (red.), *Młodzi 2011*, Kancelaria prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Ponadto MPiPS opracowało program **„Młodzi na rynku pracy"**[150], który ma wesprzeć młode osoby we wchodzeniu na rynek pracy. Jego kluczowym elementem jest pilotaż „**Twoja Kariera – Twój Wybór**". Został on wdrożony w 2012 r. i realizowany będzie do 2014 r. Rozwiązaniami testowanymi w ramach pilotażu są:

- indywidualne wsparcie opiekuna – asystenta bezrobotnego;
- promesa aktywizacji młodych obejmująca: bon szkoleniowy, bon na kształcenie zawodowe i policealne, bon na kształcenie podyplomowe, bon stażowy, bon dla pracodawcy za zatrudnienie absolwenta szkoły wyższej;
- dotacja na zasiedlenie, w ramach której pozostawia się do dyspozycji bezrobotnego kwotę 5 000 zł brutto, na pokrycie kosztów związanych z podjęciem zatrudnienia w nowym miejscu pracy, w szczególności na pokrycie kosztów wynajmu mieszkania.

Jak wynika z cząstkowego sprawozdania, za okres od 1 sierpnia 2012 r. do 31 grudnia 2012 r., pilotażem objętych zostało ponad 3 tys. osób. Spośród testowanych instrumentów zdecydowanie największym zainteresowaniem cieszyły się bony: stażowy (573 wydane bony) i szkoleniowy (448 wydane bony). W ramach Programu, w 2012 r. wsparto także środkami rezerwy Funduszu Pracy realizację programów specjalnych skierowanych do osób bezrobotnych i poszukujących pracy do 30 roku życia, co było także nadal kontynuowane w 2013 r.

W drugiej połowie 2013 r. ruszyła pilotażowa część programu „**Pierwszy biznes – wsparcie na starcie"**, polegającego na udzielaniu pożyczek młodym bezrobotnym osobom na uruchomienie działalności gospodarczej. Zrealizowany pilotaż objął województwa: mazowieckie, małopolskie i świętokrzyskie, które zaliczone zostały do regionu I, a takich regionów wydzielono 5 na terytorium kraju. W realizowanym programie, z pożyczek będą mogli skorzystać absolwenci szkół wyższych, którzy w ciągu 24 miesięcy od otrzymania dyplomu nie znaleźli pracy, jak również osoby zarejestrowane w urzędach pracy i studenci ostatnich roczników uczelni wyższych. W ramach programu zawierane będą

[150] *Sytuacja młodych na rynku pracy w Polsce, na tle państw Unii Europejskiej*, MPiPS, Warszawa 2013.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

umowy z Bankiem Gospodarstwa Krajowego. Od roku 2014 program zostanie wdrożony w pozostałych regionach nieobjętych pilotażem. Możliwe będzie wówczas także uzyskanie pożyczek przez podmioty zamierzające utworzyć dla bezrobotnych zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy stanowiska pracy.

Przyjrzyjmy się teraz zewnętrznym determinantom o charakterze inctytucjonalnym, które mogą oddziaływać na zarządzanie wiedzą.

3.4.2. Uwarunkowania instytucjonalne o charakterze zewnętrznym

W Unii Europejskiej, podstawowym dokumentem, umieszczającym edukację w szerokim kontekście zmian społecznych i cywilizacyjnych jest tzw. Biała Księga Społeczna: *Growth, Competitivness, Employment. The Challenges and Ways Forward Into the 21st Century*[151]. Podstawowe zasady i działania, których głównym celem jest promowanie kształcenia ustawicznego zawarte są również w następujących dokumentach: Wnioskach Rady z 17 lutego 1997 r. na temat rozwoju społeczności lokalnych poprzez edukację i szkolenia[152], Strategii Lizbońskiej (Strategii 2020), Deklaracji Kopenhaskiej[153], Deklaracji Bolońskiej[154] i „Niebieskiej Księdze". Wszystkie te dokumenty zostały opracowane w celu rozwoju potencjału adaptacyjnego zasobów pracy poprzez propagowanie kształcenia ustawicznego. Znajdują się w nich wytyczne dla prowadzonej przez kraje członkowskie polityki rynku pracy, które powinny skupiać się na[155]:

– identyfikacji rzeczywistych potrzeb szkoleniowych społeczności lo-

[151] Growth, competitiveness, and employment. The challenges and ways forward into the. 21st century, COM (93) 700 final, European Commission, Brussels 1994.

[152] Council Conclusions of 17 February 1997 on local community development through education and training, Dz. U. C./nr 70/2001 (97/C 70/02)

[153] Została przyjęta w 2002 r. przez Komisję Europejską i ministrów do spraw edukacji kształcenia zawodowego i szkoleń państw członkowskich Wspólnoty w Kopenhadze.

[154] Deklaracja ta została uchwalona w 1999 r. przez ministrów do spraw kształcenia zawodowego i szkoleń państw członkowskich Wspólnoty i państw kandydujących. Państwa biorące udział w jej uchwaleniu zobowiązały się do ujednolicenia swoich systemów, zakresu i jakości kształcenia ustawicznego.

[155] Por. I. Poliwczak, *Rozwiązania prawne wspierające aktywność edukacyjną zasobów pracy*, (w:) Kształcenie ustawiczne pracowników, E. Kryńska (red.), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008, s. 18 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

kalnych oraz tworzeniu i realizacji zgodnych z tym zapotrzebowaniem programów. (Wnioski Rady z 17 lutego 1997 r. na temat rozwoju społeczności lokalnych poprzez edukację i szkolenia);

- wykorzystaniu nowoczesnej techniki komunikacji i informacji podczas tworzenia programów edukacyjnych i organizacji szkoleń (Wnioski Rady z 17 lutego 1997 r. na temat rozwoju społeczności lokalnych poprzez edukację i szkolenia);
- tworzeniu „Europy Wiedzy", poprzez umocnienie podejmowanej na poziomie europejskim współpracy w ramach kształcenia zawodowego i szkoleń (Deklaracja Kopenhaska, 2002) oraz wymiaru intelektualnego, kulturalnego, społecznego, naukowego i technologicznego (Deklaracja Bolońska, 1999);
- utworzeniu do 2010 r. Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, polegającego między innymi na podejmowaniu współpracy przez kraje członkowskie, która powinna mieć na celu zapewnienie wysokiej jakości szkolnictwa wyższego, promowanie europejskiego szkolnictwa wyższego, opracowanie i wprowadzenie jasno sprecyzowanych i porównywalnych systemów nadawania stopni zawodowych i naukowych oraz wprowadzenie dwu lub trzy stopniowych studiów (Deklaracja Bolońska, 1999)[156];
- zbudowaniu gospodarki opartej na wiedzy, która zdolna byłby do stałego wzrostu gospodarczego i gwarantowałaby więcej lepszych miejsc pracy w warunkach większej spójności społecznej poprzez wzrost inwestycji w rozwój zasobów ludzkich[157] (Strategia Lizbońska, 2000);

[156] W 2001 r. podczas konferencji, która miła miejsce w Pradze, obecni na niej Ministrowie Edukacji Państw członkowskich UE i państw kandydujących poszerzyli listę celów zawartych w Deklaracji Bolońskiej o konieczność podjęcia działań mających na celu promowanie idei uczenia się przez całe życie.

[157] Działania te mają polegać na zwiększeniu ilości środków finansowych przeznaczanych na rozwój zawodowy kapitału ludzkiego, przebudowie istniejących szkół i ośrodków szkoleniowych w taki sposób, aby stały się nowoczesnymi, wielofunkcyjnymi, dostępnymi dla wszystkich grup społecznych centrami edukacyjnymi. Ponadto Rada Europy do priorytetów w tej dziedzinie zaliczyła utworzenie i wprowadzenie europejskiego certyfikatu, który stanowić ma potwierdzenie nabycia podstawowych umiejętności z zakresu informatyki, a także wskazanie środków, jakie należy wykorzystać, aby

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- zagwarantowaniu dostępu do rynku pracy wszystkim grupom społecznym (Deklaracja Kopenhaska, 2002);
- zwiększeniu udziału zasobów ludzkich w kształceniu ustawicznym za pomocą: podwyższenia nakładów na edukację (głównie publicznych, a także pochodzących od podmiotów gospodarczych), promowania idei nauki przez całe życie, usuwania przeszkód (o charakterze społecznym, psychologicznym, geograficznym) utrudniających rozwój kształcenia ustawicznego, włączenia do współpracy w propagowaniu edukacji ustawicznej partnerów społecznych, rozwoju pośrednictwa i doradztwa zawodowego, prognozowania popytu na pracę, poprawy jakości oferowanych form i metod kształcenia ustawicznego oraz zwiększenia udziału osób kontynuujących naukę (Niebieska Księga, 2003).

Poza tymi dokumentami, kwestie kształcenia ustawicznego były również przedmiotem Decyzji Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 listopada 2006 r., ustanawiającej program działań w zakresie uczenia się przez całe życie[158] (w 2007 r. w zakresie tego programu zostały powołane następujące programy szczegółowe: Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci, Grundtvig, Jean Monet oraz program międzysektorowy) oraz Decyzji Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 grudnia 2004 r., w sprawie jednolitych ram wspólnotowych dla przejrzystości kwalifikacji i kompetencji (*Europass*)[159]. Regulacje zawarte w tym dokumencie powinny zagwarantować przejrzystość kwalifikacji i umiejętności nabywanych podczas kształcenia, jak również przysłużyć się poprawie mobilności na terenie całej Europy, osób mających zamiar się kształcić.

poprawiła się mobilność studentów i kadry pedagogicznej np.: za pomocą usuwania przeszkód utrudniających uznawanie kwalifikacji i umiejętności zawodowych oraz czasu trwania nauki.

[158] Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 listopada 2006 r. ustanawiająca program działań w zakresie uczenia się przez całe życie, 1720/2006/WE, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L. 327/45/11/2006.

[159] Decyzja Parlamentu Europejskiego z dnia 15 grudnia 2004 r. w sprawie jednolitych ram wspólnotowych dla przejrzystości kwalifikacji i kompetencji (Europass), 2241/2004/WE, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L. 390/6/12/2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Ważnym dokumentem dla wdrażania idei kształcenia ustawicznego była Strategia dla Europy 2020, która opracowana została na skutek braku spodziewanych efektów działania Strategii Lizbońskiej, jak również w konsekwencji występującego międzynarodowego kryzysu gospodarczego, który spowodował pojawienie się nowych wyzwań. Nowa strategia ogłoszona została w marcu 2010 r. poprzedzona była szerokimi konsultacjami, które miały wpłynąć na prawidłową identyfikację jej głównych celów. Opierała się ona na trzech fundamentach, a mianowicie szeroko pojętym kapitale intelektualnym, zrównoważonym rozwoju oraz wzmocnieniu rynku pracy i spójności społeczno-ekonomicznej państw[160]. Z punktu widzenia zarządzania wiedza w podmiotach gospodarczych, najważniejsze znaczenie ma pierwszy fundament, w którym do inicjatyw przewodnich zaliczono: innowacje, edukację oraz rozwój sieci informatycznej. Należałoby jednak podkreślić, że w kontekście tym znaczenie mogą mieć również działania w ramach trzeciego fundamentu tej strategii, ponieważ działania w nim realizowane będą dotyczyć rynku pracy, a przede wszystkim zwiększenia efektywności zatrudnienia i umiejętności pracowników (zwiększenie mobilności zasobów pracy) oraz większej spójności popytu i podaży. Celami strategicznymi, łączącymi inicjatywy przewodnie pierwszego i trzeciego fundamentu Strategii jest zwiększenie wskaźnika zatrudnienia dla osób w wieku 20–64 lat, z dotychczasowych 69% do przynajmniej 75%, zwiększenie wielkości inwestycji w badania i rozwój do poziomu 3% PKB (ze szczególnym uwzględnieniem sektora prywatnego i nowych narzędzi badawczych) oraz zmniejszenie do poziomu 10% udziału osób z wykształceniem podstawowym (z obecnych 15%, przy jednoczesnym zwiększeniu do 40% odsetka osób z wykształceniem wyższym w grupie wieku 30–34 lata).

[160] Strategia UE 2020, http://www.ukie.gov.pl. Szerzej na ten temat pisała M. Niklewicz-Pijaczyńska. M. Niklewicz-Pijaczyńska, *Od koncepcji gospodarki opartej na wiedzy do nowej strategii rozwoju UE 2020*, (w:) J. Kundera (red.) Globalizacja, europejska integracja a kryzys gospodarczy (Globalization, European Integration and Economic Crisis), Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Seria: e-monografie, Nr 9, Wrocław 2011, s. 448 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Jak wynika z opinii, które zawarte są w literaturze przedmiotu, Strategia 2020 w porównaniu do Strategii Lizbońskiej jest bardziej elastyczna i pozwala na konkretyzację przyświecającej jej idei. Jest to wynik zmniejszenia liczby celów priorytetowych. Tym niemniej niezbędne jest również w tym przypadku uwzględnienie harmonijnej współzależności między polityką społeczną i ekonomią, co niejednokrotnie budzi sprzeciw społeczeństw, przyzwyczajonych do rozbudowanego i kosztochłonnego zaplecza socjalnego.

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą istotna jest przewidywana w Strategii konieczność wsparcia instytucjonalnego dla podmiotów gospodarczych, przy jednoczesnym ograniczeniu zadań państwa, głównie do tych, które związane są z ochroną konkurencyjności i praw własności oraz wzmocnienia przedsiębiorczości. Tego rodzaju kierunek zmian może przyczynić się do wyeliminowania z praktyki funkcjonowania organizacji tych czynników, które – będąc niezależnymi od samych podmiotów – mogą ograniczać znaczenie prawidłowego gospodarowania zasobami, głównie zasobami ludzkimi.

Podobnie, jak w przypadku uwarunkowań wewnętrznych, chcielibyśmy zakończyć ten fragment, wskazaniem najważniejszych inicjatyw, które powinny wspierać młodzież w kształtowaniu aktywności zawodowej. Wśród inicjatyw Komisji Europejskiej należałoby natomiast wymienić przede wszystkim **Pakiet na rzecz zatrudnienia młodzieży (**ang. ***Youth Employment Package***), przedstawiony w 2012 r. przez KE. Zawiera on propozycję działań, ułatwiających młodym osobom transfer z edukacji do zatrudnienia i składa się z czterech części, w których zawarte są gwarancje dla młodzieży (I obszar), ramy jakości dla staży (II obszar), europejski sojusz na rzecz przyuczania do zawodu (III obszar) oraz wspieranie mobilności młodzieży w ramach EURES (IV obszar). Propozycja ustanowienia gwarancji dla młodzieży, czyli zapewnienia wszystkim młodym ludziom w wieku do 25 lat dobrej jakości oferty zatrudnienia, dalszego kształcenia, przyuczenia do zawodu lub stażu w ciągu czterech miesięcy od momentu pozostawania bez pracy lub zakończenia kształcenia formalnego, rozwinięta została następnie przez Radę Unii Europejskiej, stając się rekomendacją przyjęcia gwarancji dla młodzieży

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

przez wszystkie państwa członkowskie[161].

Uzupełnieniem pakietu jest **Inicjatywa na rzecz zatrudnienia ludzi młodych (**ang. ***Youth Employment Initiative***), której celem jest wskazanie źródeł finansowania działań na rzecz młodzieży w zakresie Wieloletnich Ram Finansowych. Inicjatywa ta umożliwia wsparcie działań podejmowanych m.in. w ramach gwarancji dla młodzieży. Na jej realizację przeznaczono środki w wysokości 6 mld euro, rozłożone na siedem najbliższych lat okresu finansowania (2014–2020). Działania planowane w ramach Inicjatywy będą adresowane do regionów, w których poziom bezrobocia wśród młodych ludzi przekracza 25%.

Inicjatywą, której realizacja powiązana jest z celami Strategii Europa 2020 jest także projekt **„Mobilna młodzież"**[162]**,** będący projektem przewodnim Unii Europejskiej. Jego celem jest pomoc osobom młodym w podjęciu wyzwań, przed którymi stają oraz ułatwienia im osiągnięcia sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy. Jest to agenda ramowa, w której przedstawiono najważniejsze nowe działania, usprawniono te już istniejące, jak również zapewniono wdrożenie innych rozwiązań ma szczeblu unijnym i krajowym, z jednoczesnym poszanowaniem zasady subsydiarności. Inicjatywa ta jest adresowana nie tylko do krajów członkowskich, ale także do krajów kandydujących i uzyska wsparcie finansowe właściwych programów unijnych w dziedzinie kształcenia, młodzieży i mobilności edukacyjnej, a także funduszy strukturalnych. Koncentruje się ona na czterech głównych kierunkach działań:

- wspieraniu systemu uczenia się przez całe życie poprzez podwyższanie jakości kształcenia oraz ograniczanie odsetka osób przedwcześnie kończących naukę;
- zwiększaniu odsetka młodych ludzi, uczących się w szkołach wyższych lub ich odpowiednikach poprzez wspieranie podwyższenia jakości, atrakcyjności i otwartości szkolnictwa wyższego;

[161] W przygotowanych przez MPiPS założeniach do projektu ustawy o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy proponuje się skrócenie tego terminu właśnie do 4 miesięcy.

[162] EUR-Lex - 52010DC0477 - PL_do.mht – dostęp 8. 09. 2013 r.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- umożliwieniu każdemu Europejczykowi odbycia części swojej edukacji za granicą, w tym w ramach szkolenia w miejscu pracy (mobilność edukacyjna i zawodowa);
- określeniu ramowych priorytetów dla działań na szczeblu krajowym i unijnym, które wpływać ją na obniżenie bezrobocia wśród młodzieży, dzięki ułatwianiu przejścia ze szkoły do pracy i zmniejszaniu segmentacji rynku pracy (wzmocnienie roli publicznych służb zatrudnienia poprzez stworzenie „gwarancji dla młodzieży", wdrożenie europejskiego systemu monitorowania wolnych miejsc pracy i wsparcia młodych przedsiębiorców).

Cele inicjatywy „Mobilna młodzież" są już zawarte w wielu istniejących programach. Przykładowo w zakresie kształcenia i szkolenia podobnymi celami charakteryzują się programy „Uczenie się przez całe życie" (w tym Erasmus, Leonardo da Vinci, Comenius i Grundtvig), „Młodzież w działaniu", Erasmus Mundus, Tempus, jak również „Marie Curie", przy czym działania te skierowane są do konkretnych grup docelowych. Tym niemniej z uwagi na zmieniającą się sytuację społeczno-gospodarczą, cele tych programów należy ulepszyć, zracjonalizować i lepiej z nich korzystać. Powinny one wspierać cele „Mobilnej młodzieży".

Ponadto nowa inicjatywa wewnątrzunijna **„Twoja pierwsza praca z EURES-em"** wspierać będzie młodych ludzi poszukujących możliwości zatrudnienia i pragnących podjąć pracę za granicą, oraz zachęcać pracodawców do tworzenia miejsc pracy dla młodych, mobilnych pracowników. W tym celu Komisja Europejska rozważy również możliwość przekształcenia działania przygotowawczego **„Erasmus dla młodych przedsiębiorców"** w program na rzecz mobilności tej grupy aktorów rynku pracy. Służyć temu będzie promocja mobilności młodych przedsiębiorców w ramach praktyki zawodowej w programie Erasmus, wspieranie nauczania przedsiębiorczości na wszystkich poziomach systemu edukacji i w Europejskim Instytucie Innowacji i Technologii, jak również zwiększenie udziału przedsiębiorstw w działaniach „Marie Curie".

Scharakteryzowane powyżej uwarunkowania instytucjonalne zarządzania wiedzą świadczą o tym, że najważniejsze znaczenie dla prawidłowego realizowania tego procesu w przedsiębiorstwie mają działania, polegające na realizowaniu założeń idei kształcenia ustawicznego, mają-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ce związek z wykorzystaniem możliwości, tworzonych przez różnorodne programy, opracowywane zarówno na poziomie krajowym, jak i europejskim. Dowodzi to także występowania istotnych powiązań między determinantami społecznymi i instytucjonalnymi zarządzania wiedzą.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Rozdział III.
KSZTAŁCENIE USTAWICZNE PRACOWNIKÓW – WYNIKI BADAŃ

Problematyka kształcenia ustawicznego pracowników była niejednokrotnie przedmiotem badań, prowadzonych przez ekspertów z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Doskonalenie zawodowe pracowników jest bowiem najważniejszym elementem kształtowania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w kontekście niedopasowań strukturalnych, występujących na rynku pracy. Dostosowanie kompetencji zawodowych pracowników do wykonywanych przez nich w firmie zadań jest najważniejszym elementem kształtowania pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku, jak również stanowi o jej potencjale, wpływającym na przewagę konkurencyjną w przyszłości. Dlatego też należałoby uznać, że postawy pracodawców wobec kształcenia pracowników stanowią jeden z najistotniejszych elementów zarządzania wiedzą w podmiotach gospodarczych. Diagnoza przeprowadzona w tej dziedzinie może stanowić podstawową przesłankę, wpływającą na prawidłowość prowadzenia tego procesu i kształtowania jego zgodności ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania miały charakter ilościowy i jakościowy i starały się zweryfikować postawy pracodawców wobec procesów kształcenia pracowników, rozpoznając przy tym problemy, związane z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie, a mianowicie: rozpoznanie potrzeb szkoleniowych, rodzaje szkoleń, sposoby ich finansowania, efekty oraz możliwość wspierania kształcenia pracowników poprzez różne instrumenty motywujące ich do podejmowania takich starań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Najobszerniejsze badania z wyżej wskazanej problematyki zostały przeprowadzone w latach 2006–2007 w ramach projektów[1]:

- Analiza efektywności funduszu szkoleniowego – instrumentu wstawowego wspierającego kształcenie ustawiczne, który podjęty został w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006 (DWF_1.1._8A-2005), a współfinansowany był ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego;
- Wspieranie kształcenia ustawicznego pracowników.

Pozyskanie danych pierwotnych, odnoszących się do procesu kształcenia pracowników, w ramach pierwszego z projektów, wymagało przeprowadzenia badań empirycznych, które miały charakter ilościowy[2]. Przeprowadzone one zostały za pomocą wywiadu kwestionariuszowego, skierowanego do pracodawców. Wywiad ten został przeprowadzony z 380 pracodawcami, dobranymi w wyniku wylosowania próby spośród wszystkich polskich podmiotów gospodarczych, zatrudniających co najmniej jednego pracownika. Badanie spełniało warunek reprezentatywności próby, ponieważ struktura podmiotów w próbie badawczej odzwierciedlała strukturę zbiorowości generalnej pod względem następujących kryteriów: wielkości podmiotu (liczba zatrudnionych), województwo, w którym siedzibę miała firma oraz sektor własności (publiczny prywatny).

[1] Wątek skłonności pracodawców do kształcenia pracowników pojawił się także w badaniach przeprowadzonych w ramach projektu „Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy", sfinansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (0864/B/H03/2008/35), jak również w projekcie „Urlopy szkoleniowe i zwolnienie z części lub całości dnia pracy jako instrumenty wspierające podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr 2011/01/B/HS4/00508). Por. I. Poliwczak, *Pracodawcy a ICT*, (w:) E. Kryńska, Ł. Arendt (red.), Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2010; H. Sobocka-Szczapa, *Instrumenty wsparcia kształcenia pracowników w ocenie pracodawców*, (w:) E. Kryńska (red.), Instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników. Regulacje i ich wykorzystanie w podmiotach gospodarczych, IPiSS, Warszawa 2013, s. 110–123.

[2] Przeprowadzone badania miały również charakter jakościowy, tym niemniej nie dotyczyło to rozpoznania skłonności pracodawców do kształcenia pracowników. W związku z tym analiza wyników przeprowadzonych badań zostanie w tym fragmencie pominięta.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W ramach drugiego z projektów, przeprowadzone badanie miało charakter sondażowy, a zastosowaną metodą był zogniskowany wywiad grupowy (tzw. fokus). Wywiady takie zostały przeprowadzone z pracodawcami (45 osób) i pracownikami (60 osób) małych przedsiębiorstw. W celu kompleksowego rozpoznania problemu kształcenia pracowników w małych firmach, w badaniach uczestniczyli także przedstawiciele partnerów społecznych (18 osób)[3]. Na podkreślenie zasługuje to, że oba projekty zrealizowane były z inspiracji Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Na podkreślenie zasługuje to, że zaprezentowane poniżej wyniki badań nie odbiegają od tych, które zostały uzyskane w latach późniejszych. Dlatego też mają one charakter ponadczasowy dla oceny działań pracodawców w zakresie doskonalenia pracowników, w tym działań, związanych z zarządzaniem wiedzą.

1. Proces kształcenia w polskich przedsiębiorstwach

Szkolenia w małych przedsiębiorstwach organizowane były w zasadzie tylko wtedy, kiedy występowała taka potrzeba lub gdy w ofercie szkoleniowej pojawił się interesujący kurs, który w danym momencie był przydatny dla pracodawcy. Kształcenie pracowników w firmach przebiegało w sposób różnorodny. Nieco ponad połowa badanych pracodawców, że w ich firmach pracownicy są szkoleni w sposób zorganizowany, są to zarówno szkolenia zewnętrzne, jak i wewnętrzne. W części małych firm pracownicy dokształcają się sami.

Przy organizacji szkoleń zewnętrznych dla pracowników pracodawcy współpracowali z:

- wyspecjalizowanymi firmami szkoleniowymi,
- przedstawicielami producentów,
- przedstawicielami dużych koncernów (koncern paliwowy, sieci handlowe, firmy ubezpieczeniowe).

[3] Szczegółowe wyniki badań zaprezentowane zostały w opracowaniu pod redakcją naukową E. Kryńskiej. Por. E. Kryńska (red.), *Kształcenie ustawiczne pracowników*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- uczelniami i szkołami,
- urzędami i instytucjami (Urząd Miasta, SANEPID).

Natomiast szkolenia wewnętrzne, prowadzone były w dwojaki sposób[4]:

- przez **samych pracodawców** (*„Ja staram się sam pozyskiwać wiedzę, głównie jest to poprzez kontakty z innymi firmami z mojej branży, jest to wymiana doświadczeń przy jakichś nowych zagadnieniach i tę wiedzę staram się przekazywać pracownikom"* [5]) oraz
- przez **wybranych pracowników**, którzy wcześniej zostali skierowani na szkolenia przez pracodawcę (*„Te szkolenia przebiegają najczęściej w ten sposób, że jedna osoba nabywa umiejętności obsługi nowego sprzętu medycznego i szkoli pozostałe osoby, przekazuje wiedzę. To jest najtańsza forma"*).

Pracownicy uczestniczyli przede wszystkim w następujących szkoleniach:

- techniki sprzedaży, techniki obsługi klienta, techniki negocjacji;
- szkolenia produktowe;
- szkolenia typowo zawodowe, związane z nabyciem konkretnych uprawnień, licencji;
- szkolenia dotyczące zagadnień prawnych;
- szkolenia obowiązkowe; BHP, PPOŻ, HACCP.

Pracodawcy są zainteresowani głównie takim kształceniem, które istotnie poprawia jakość prowadzonej przez nich działalności. W żadnej z firm prowadzonych przez respondentów nie przygotowuje się planów szkoleniowych. Tylko w niewielu przypadkach funkcjonowały pewne elementy planów szkoleniowych, zawierane w innych sporządzanych w podmiotach dokumentach:

- rocznych planach techniczno-ekonomicznych, w których uwzględnione są szkolenia,
- analizie oferty produktowej i określeniu pod tym kątem tematyki szkoleń;

[4] Por. także I. Poliwczak, *Pracodawcy…*, op. cit., s. 184.

[5] Sformułowania zapisane czcionką pochyloną (kursywą) są cytatami z wypowiedzi respondentów udzielonych w trakcie badań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- planach szkoleń obowiązkowych bez uwzględnienia pozostałych kierunków kształcenia;
- umowie o pracę w formie zobowiązania pracownika do podnoszenia kwalifikacji.

Ponadto sporadycznie przygotowywane były plany finansowe, w których zawierane były koszty przewidywanych szkoleń dla pracowników.

Odmienne opinie odnośnie sporządzania planów szkoleń mieli respondenci, uczestniczący w wywiadach kwestionariuszowych. Przeważali bowiem ci, w których zakładach pracy plany szkoleń były opracowywane, przy czym dotyczyło to przede wszystkim podmiotów sektora publicznego. Na zróżnicowanie takie może wpływać przede wszystkim to, że w wywiadach kwestionariuszowych uczestniczyli dobrani losowo przedstawiciele wszystkich firm, prowadzących działalność na obszarze Polski. Natomiast w zogniskowanych wywiadach grupowych uczestniczyli wyłącznie pracodawcy, reprezentujący małe podmioty gospodarcze. Przeprowadzone badania pokazały, że występuje istotna zależność między wielkością przedsiębiorstwa a sporządzaniem planów szkoleń, ponieważ są one najczęściej sporządzane dużych firmach, zaś najrzadziej – w mikropodmiotach. Należałoby też podkreślić, że sporządzanie planów szkoleń jest domeną jednostek administracji państwowej i samorządowej. W podmiotach gospodarczych, w których celem działalności jest zysk, tego rodzaju praktyka należy zdecydowanie do rzadkości, chociaż – co należałoby podkreślić – dobra kondycja ekonomiczna takich podmiotów jest czynnikiem sprzyjającym opracowywaniu takich planów.

Przeprowadzone badania o charakterze ilościowym wskazały jednak na to, że mimo przewagi tych, którzy plany szkoleń sporządzali, spora część pracodawców nie przywiązuje do tego działania należytej uwagi, co oznacza, że zarządzanie kadrami nie uwzględnia istotnego procesu, a mianowicie planowania rozwoju pracowników. Może to być konsekwencją sytuacji na rynku pracy, dla którego nadal symptomatyczna jest nierównowaga przejawiająca się w utrzymywaniu bezrobocia. Nadwyżka zasobów pracy może oznaczać, iż pracodawcy mogą w każdej chwili pozyskać takich pracowników, jakich poszukują. Takie postawy mogą mieć również uzasadnienie w doraźnych działaniach edukacyjnych pracodawców, jak również wiązać się z ograniczeniami finansowymi (tab. 20).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tabela 20. Przyczyny rezygnacji z opracowywania planów szkoleń w firmie (w %, N=168)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań
Nie ma takiej potrzeby	20,5
Brak środków finansowych, nie ma środków, brak funduszy	4,5
Zatrudniani pracownicy posiadają niezbędne kwalifikacje i umiejętności, przyjmujemy przeszkolonych	2,1
Zbyt mała firma, mało zatrudniamy ludzi	3,7
Szkolimy na bieżąco w zależności od potrzeb	5,8
Pracownicy sami się doszkalają	1,1
Nie ma takich wymogów, takiego obowiązku	2,1
Inne	4,5

Źródło: I. Kukulak-Dolata, *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), Kształcenie ustawiczne pracowników, MPiPS. Warszawa 2008, s. 57.

Należałoby jednak podkreślić, że także respondenci – uczestnicy focusów – zwracali uwagę na potrzebę sporządzania planów szkoleniowych, niezależnie od wielkości firmy, chociaż zdawali sobie sprawę, że nie jest to powszechna praktyka (*„Niewątpliwie szkolenia powinny być wpisane w budżet i powinny stanowić ważny element prowadzenia polityki kadrowej w każdej firmie. Ale oczywiście w praktyce to wszystko zależy od sytuacji i polityki poszczególnej firmy")*. Może to, ich zdaniem, wynikać z braku wystarczającej wiedzy o konstruowaniu planów szkoleń, a następnie ich realizacji (*„Widzę też, że wielu przedsiębiorców nie ma wystarczającej wiedzy na temat konstruowania planu szkoleń, a później wiedzy na temat jego realizacji. Oni tych planów szkoleniowych nie korygują i nie weryfikują w trakcie danego roku")*.

Badani w większości deklarowali uczestniczenie w szkoleniach wszystkich kategorii pracowników i trudno było im wyróżnić jakąś grupę, która uczestniczyłaby w szkoleniach częściej, aniżeli pozostałe (*„W mojej firmie właściwie wszyscy korzystają ze szkoleń; fakt że ktoś (…) nie wziął udziału w szkoleniu zdarza się niezwykle rzadko i wynika to z jakichś kłopotów rodzinnych")*. Tylko kilku badanych podało, że w ich firmach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w szkoleniach częściej uczestniczą pracownicy administracyjni aniżeli produkcyjni (*„Pracownicy administracyjni częściej korzystają ze szkoleń, z uwagi na to, że w obszarze ich pracy częściej zmieniają się przepisy; przepisy podatkowe, ZUS, prawo pracy. Pracownicy produkcyjni rzadziej korzystają ze szkoleń"*).

Nieco odmiennego zdania w tej kwestii byli uczestnicy wywiadów kwestionariuszowych, którzy twierdzili, że formy kształcenia, jakimi byli objęci pracownicy oraz rodzaj szkoleń/kursów, zależały od rodzaju stanowisk pracy, na jakich byli oni zatrudnieni. Z ich wypowiedzi wynikało, że w największym zakresie uczestnikami różnych form kształcenia byli pracownicy administracji, natomiast pracownicy produkcyjni większe udziały stanowili w *stricte* zawodowych szkoleniach takich, jak staże specjalizacyjne, praktyki zawodowe, kursy. Możemy przyjąć, że ta ostatnia grupa uczestniczyła w szkoleniach o krótszym okresie trwania, i w ramach których miała osiągnąć określony zakres umiejętności zawodowych.

Uczestnictwo w poszczególnych formach kształcenia było również – w opinii badanych – zróżnicowane ze względu na staż pracy, ponieważ większe udziały w różnych formach kształcenia mają pracownicy o dłuższym stażu pracy (powyżej 5 lat). Z jednej strony może to świadczyć o tym, że pracodawcy inwestują w pracowników już sprawdzonych, którzy są dłużej związani z firmą. Natomiast z drugiej strony możemy założyć, że pracownicy którzy mają dłuższy staż pracy i pewną przerwę w edukacji, chcąc utrzymać swoją pozycję na rynku pracy lub ją poprawić, szybciej decydują się na dalsze kształcenie. Potwierdzeniem tej tezy są wysokie odsetki osób samodzielnie kształcących się, którzy nie otrzymują skierowania na szkolenie od pracodawcy. Ponad połowa z tej grupy osób legitymowała się stażem pracy powyżej 10 lat.

O równym dostępie pracowników do kształcenia, niezależnie od zajmowanych stanowisk pracy, mówili natomiast przedstawiciele partnerów społecznych. Praktycznie wszyscy badani zgodzili się, że żadna z kategorii pracowników nie jest pomijana przy udziale w szkoleniach (*„Z takimi dyskryminacjami przy wyborze pracowników na szkolenia nikt się chyba z nas nie spotkał; one po prostu nie mają raczej miejsca, a my reprezentujemy właściwie cały przegląd wszystkich branż")*. Tylko jeden z badanych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

(przedstawiciel organizacji związkowej) był odmiennego zdania (*„Jeden z kolegów z organizacji zakładowej opowiadał mi, że jego pracodawca na okrągło szkoli wyłącznie kadrę kierowniczą; natomiast absolutnie nie organizuje żadnych szkoleń dla szeregowych pracowników"*). Można zatem stwierdzić, że pracodawcy nie stosują w działalności szkoleniowej praktyk dyskryminacyjnych.

Sami pracodawcy kształcą się chętnie: tylko 11 badanych respondentów w ostatnim roku nie uczestniczyło w żadnym szkoleniu, a dwóch – nie brało udziału w zorganizowanych szkoleniach, ale – jak zadeklarowali – sami się intensywnie kształcili. Aż 32 respondentów brało udział w szkoleniach lub studiowało. Kierunki kształcenia były bardzo zróżnicowane. Należały do nich szkolenia produktowe, szkolenia zawodowe, szkolenie BHP, szkolenia z prawa pracy, kurs językowy oraz zagraniczne szkolenia zawodowe. Pracodawcy również studiowali oraz kończyli studia podyplomowe.

Przyjrzyjmy się teraz opiniom pracowników, którzy odpowiadali na podobnie sformułowane pytania. Ponad 2/3 uczestników wywiadów (43) w ciągu ostatnich 12 miesięcy uczestniczyło w różnego rodzaju szkoleniach/kursach. Ich wysoka aktywność edukacyjna – co podkreślali badani – najczęściej była wymuszana przez przepisy (szkolenia obowiązkowe), a rzadziej – przez sytuację i potrzeby podmiotu, co z kolei związane było z rodzajem i charakterem prowadzonej działalności. Z podobną oceną przez respondentów skali i kierunków kształcenia pracowników mieliśmy do czynienia w przypadku wywiadów kwestionariuszowych, ponieważ ¾ badanych zadeklarowało, że pracownicy kształcili się na przestrzeni ostatnich 12 miesięcy i – co ważniejsze – były to głównie szkolenia inne niż obligatoryjne. Najczęściej przy tym szkolili się pracownicy z podmiotów dużych, charakteryzujących się bardzo dobrą kondycją ekonomiczną. Innymi słowy – również w tym przypadku dało się zaobserwować to, że pracodawcy stają się inicjatorami różnych form kształcenia ustawicznego tylko wówczas, gdy są do tego zmuszeni lub gdy wymaga tego dobro przedsiębiorstwa. Większość pracowników, uczestników fokusów (22), w ciągu ostatniego roku uczestniczyła głównie w szkoleniach z zakresu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

BHP[6]. Ocena tych szkoleń była z reguły niska, co dotyczyło głównie czasu ich trwania (zbyt długie lub zbyt krótkie) oraz ich jakości i efektywności (*„szkolenia typu BHP, PPOŻ to po prostu się odbywają, bo trzeba złożyć podpis, że było się przeszkolonym i to jest na zasadzie obecności podpisanej"*). Niekiedy pracownicy uzasadniali tego rodzaju opinie trudną sytuacją ekonomiczną firmy lub chęcią obniżenia kosztów, związanych z organizacją szkoleń BHP, co wywoływało konieczność ich prowadzenia przez pracowników firmy, posiadających wymagane uprawnienia (*„Sytuacja przedsiębiorstwa zmusiła nas do tego, żeby zorganizować szkolenie BHP prowadzone przez naszych własnych pracowników, ponieważ takie szkolenie prowadzone przez firmy zewnętrzne są drogie (…)").*

Badani pracownicy uczestniczyli również w innych szkoleniach. Najczęściej były to zawodowe kursy specjalistyczne (18) oraz szkolenia, które wiązały się z koniecznością poszerzenia wiedzy i umiejętności wymaganych do pracy na określonym stanowisku (HACCP, finansowo-księgowe, obsługi klienta, obsługi kasy fiskalnej, informatyczne, itp.). Pracownicy na tego rodzaju szkolenia/kursy byli kierowani głownie przez swoich pracodawców. Niekiedy po ukończeniu takich kursów, pracownicy kierowani na nie szkolili pozostałych pracowników, zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Czas trwania tego rodzaju szkoleń/kursów był bardzo różny. Najczęściej trwały one 1 do 3 dni, niektóre z nich trwały jednak dłużej, np. tydzień, miesiąc lub kilka miesięcy.

W przeciwieństwie do szkoleń obowiązkowych, organizacja i prowadzenie specjalistycznych kursów zawodowych, na które pracodawcy wysyłali swoich pracowników zostały ocenione pozytywnie. Najczęściej uważane były one za potrzebne, a wiedza, którą nabyli pracownicy w ich trakcie, była wykorzystywana podczas wykonywania obowiązków za-

[6] W Polsce, zgodnie z art. 237 §2 Kodeksu Pracy obowiązkiem pracodawcy jest organizowanie i/lub kierowanie pracowników na tzw. szkolenia obligatoryjne (każdy pracodawca musi je zorganizować dla swoich pracowników). Szkoleniem takim, jest szkolenie BHP. Musi je odbyć każdy nowy pracownik przed dopuszczeniem do wykonywania pracy. Wyjątkiem są pracownicy, którzy wykonują swoje obowiązki zawodowe na stanowiskach pracy, na których byli zatrudnieni u tego pracodawcy przed podpisaniem z nim kolejnej umowy o pracę. Obowiązkiem pracodawcy jest w tym przypadku pokrycie kosztów takiego szkolenia i okresowe powtarzanie go dla wszystkich zatrudnionych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wodowych (*„(…) Byłoby mi bardzo ciężko rozmawiać z klientem na tematy nie mając o tym wiedzy. (…)"*). Wiedza ta również przydawała się podczas zastępowania nieobecnego pracownika (*„(…) bardzo się przydaje ten mój kurs na wózki widłowe, ponieważ jeżeli ktoś z różnych powodów nie przyjdzie do pracy to ja mogę go zastąpić i nie ma przestojów").* Zgodnie z opiniami pracowników, zaletą tego rodzaju kształcenia była również możliwość wykorzystania doświadczeń podpatrzonych w innych przedsiębiorstwach (*„(...) jeśli wyjeżdżam do jakiejś innej firmy na szkolenie, czy też na szkolenie do centrali, to zawsze można wiele rozwiązań tam podpatrzeć i zastosować je w swojej firmie").*

W wywiadach pojawiały się również opinie, które wskazywały na istnienie pewnych niedoskonałości i błędów w formie i sposobie prowadzenia tego rodzaju kursów, np.:

- zbyt wąski zakres przekazywanej wiedzy teoretycznej i praktycznej,
- niedociągnięcia organizacyjne np. brak tłumaczenia na język polski,
- niekompetencja osób obsługujących szkolenie np. tłumaczy,
- niedogodności związane z dojazdem.

Należałoby równocześnie podkreślić, że pracodawcy na ogół pozytywnie oceniali odbyte przez pracowników szkolenia. Taki był generalny wniosek z deklarowanych przez respondentów opinii w ramach wywiadów kwestionariuszowych. Ponad 90% badanych uznało, że większość przeszkolonych pracowników potrafi wykorzystać zdobyte podczas kształcenia umiejętności i wiedzę w codziennej pracy. Tak wysoka ocena systemu edukacji, powinna zachęcać w przyszłości pracodawców do tworzenia warunków do dalszego kształcenia swoim pracownikom.

Wśród badanych pracowników, około ¼ (14 osób) uczestniczyła w ciągu ostatniego roku w kursach, na które zgłosili się z własnej inicjatywy. Były to przede wszystkim kursy komputerowe i językowe. Często były one finansowane przez samych pracowników. Wśród tej kategorii respondentów znalazły się również pojedyncze osoby, które podjęły naukę na studiach podyplomowych, kontynuowały naukę zaocznie w szkole średniej lub na wyższej uczelni. Jak z tego wynika, pracodawcy nie są generalnie zainteresowani formami kształcenia szkolnego i pozostawiają tę kwestię do uznania samym pracownikom.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że pracownicy podejmując decyzje o kierunku i formie podnoszenia kwalifikacji i umiejętności zawodowych, nie korzystali z usług poradnictwa zawodowego. Tylko jedna osoba korzystała z tego rodzaju usług w stowarzyszeniu branżowym (stowarzyszenie księgowych). Pracownicy dokonując wyboru kierunku kształcenia kierowali się głównie własnym doświadczeniem, zainteresowaniami, potrzebami pracodawcy oraz sytuacją na rynku pracy.

Respondenci podkreślali, że zainteresowanie kształceniem ustawicznym wzrosłoby, gdyby upowszechniane były wśród pracowników wyniki monitoringu zawodów nadwyżkowych i deficytowych. Wpłynęłoby to na wybór kierunków kształcenia, które zwiększałyby szanse na znalezienie zatrudnienia po ich ukończeniu. Zdaniem respondentów tego rodzaju praktyki nie mają charakteru powszechnego, a wielu przypadkach w ogóle nie ma w ogóle takich informacji (*„ja się zastanawiałam czy się nie przekwalifikować, potrzebuję doradcy, który by mi powiedział, gdzie się najlepiej zarabia, np. myślałam aby zająć się ubezpieczeniami, spróbować czegoś nowego”).*

Pracownicy podnosili również kwalifikacje i umiejętności zawodowe oraz wzbogacali zasób wiedzy w drodze samokształcenia, poprzez korzystanie z takich źródeł, jak:

- Internet (*„Faktycznie taką olbrzymią kopalnią wiedzy jest teraz Internet. Bez tego nie wyobrażam sobie skutecznego wykonywania pracy”);*
- prasa codzienna i specjalistyczna (*„Teraz są takie rzeczy, że np. Gazeta Prawna wydaje bardzo ciekawe płyty, które mi wpadły w ręce i zaczynam je zbierać i w ten sposób tworzy mi się mała wirtualna biblioteka, która okazuje się bardzo przydatna”);*
- masowe środki przekazu (radio, telewizja);
- specjalistyczna literatura (*„Są książki, wydawnictwa dotyczące przetwórstwa tworzyw sztucznych - w tej chwili na przykład korzystam z książki, która dotyczy jakie działania korygujące należy podjąć w przypadku wad powierzchni”);*
- szkolenia e-learningowe.

Ta ostatnia forma kształcenia była wykorzystywana przez pracowników sporadycznie, nawet gdy jej organizatorem i inicjatorem był pracodawca. Powodem tego była często niechęć do nauki po godzinach pracy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

(*„w naszej firmie próbowano zorganizować kurs angielskiego pod kątem naszej profesji. To miał być kurs internetowy (…) ale okazało się że nikt nie chciał z tego skorzystać. (…) Przerażała mnie ta perspektywa dodatkowego – dwugodzinnego siedzenia przed komputerem. Ja w pracy cały dzień siedzę przed komputerem"*).

Większość badanych planowała podjęcie w przyszłości działań edukacyjnych. Najczęściej związane było to z zamiarem podjęcia nauki jednego lub więcej języków obcych, głównie języka angielskiego.

2. Główne determinanty kształcenia ustawicznego w podmiotach gospodarczych

2.1. Czynniki sprzyjające kształceniu ustawicznemu pracowników

Jednym z postępowań, które powinno wzmacniać pozycję pracowników na rynku pracy jest doskonalenie umiejętności w różnych dziedzinach, związanych z funkcjonowaniem firm. Konsekwencją tych działań powinno być zwiększenie bezpieczeństwa pracy. Dla podmiotów gospodarczych podstawową korzyścią zwiększania poziomu wiedzy i umiejętności pracowników jest możliwość wykorzystania nowych technologii i rozwiązań innowacyjnych, służących zwiększeniu efektywności pracy i podnoszących ich konkurencyjność na rynkach produktów.

Pracodawcy w pełni akceptują ideę kształcenia ustawicznego pracowników i rozwój zawodowy pracowników[7]. Zdecydowana ich większość ma świadomość korzyści wynikających ze szkolenia pracowników i uważa, że warto je podejmować. Podstawowymi korzyściami kształcenia ustawicznego pracowników są:

- zwiększenie efektywności prowadzonej w firmach działalności (*„Warto szkolić pracowników, bo to się przekłada na zwiększenie obrotów; po prostu firma dzięki szkoleniom może mieć lepsze wyniki"*);
- większe zadowolenie pracowników (*„Ponadto szkolenia pozytywnie wpływają na poczucie pracowników, na ich samoocenę"*);

[7] Por. także I. Poliwczak, *Pracodawcy a ICT*, (w:) E. Kryńska, Ł. Arendt (red.), Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2010, s. 183.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- zwiększenie kreatywności pracowników (*„Warto szkolić, ponieważ pracownicy po szkoleniach są bardziej samodzielni w wykonywaniu pracy, potrafią samodzielnie rozwiązać jakiś problem"*);
- zwiększenie możliwości wykorzystania umiejętności pracowników we wprowadzanych w firmach procesach postępu technicznego i technologicznego (*„Szkolenia to podstawa niezbędna do rozwoju każdego pracownika, bez względu na to gdzie pracuje, dzisiaj tak się wszystko zmienia, że szkolenia są nieodzowne"*);
- zwiększenie szans na dostosowanie kwalifikacji pracowników do wymogów stanowisk pracy (*„Ja bym chciała dodać, że szkolenie to nie tylko podnoszenie swoich kwalifikacji, ale także możliwość przekwalifikowania się. W tej chwili jest tak ogromne tempo zmian, że bez szkoleń firma stoi w miejscu"*);
- zwiększenie szans na zatrudnienie pracownika oraz stabilizacja załogi (*„Obecnie pracownicy stali się najdroższym i najbardziej poszukiwanym elementem w funkcjonowaniu małych zakładów pracy. Także teraz poprzez atrakcyjne szkolenia możemy łatwiej zatrzymać pracownika w firmie"*);
- zwiększenie zadowolenia pracodawców z poszczególnych pracowników (*„Uważam, że szkolenia pracowników są bardzo potrzebne, dlatego że pracownik powinien mieć taką świadomość, że pracodawca stawia przed nim konkretne cele a po drugie szkolenia w pewnym sensie mogą chronić pracowników przed wypaleniem zawodowym"*).

Kilku respondentów uważało, że szkolić pracowników można, ale pod pewnymi warunkami. Zwrócili oni uwagę przede wszystkim na rodzaj wykonywanej pracy (*„Szkolenia powinny mieć bezpośrednie przełożenie na to, co pracownicy robią w firmie"*), a także na potrzeby szkoleniowe samego pracownika (*„Należy dokładnie poznać danego pracownika, porozmawiać z tym pracownikiem jakie szkolenie byłoby mu potrzebne i pomóc mu w wyborze szkolenia"*). Pracodawcy uważają, że nie wolno narzucać pracownikowi szkoleń. Ponoszone koszty szkolenia stanowić bowiem mogą stratę dla firmy, a dodatkowo zniechęcić pracowników do udziału kursach. Często w takich sytuacjach przeszkoleni pracownicy nie wykorzystują swojej wiedzy w pracy. Ponadto w wypowiedziach respondentów podkreślona została niska jakość szkoleń. Kształcenie wówczas mija się

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

z celem, bowiem nie dostarcza adekwatnej do oczekiwań wiedzy.

Przedstawiciele partnerów społecznych wymieniali następujące motywy, którymi kierują się pracodawcy, kierując pracowników na szkolenia:

– lepsze utożsamienie się pracowników z firmą, stabilizacja kadry (*„Pracodawcy boją się podkupywania im dobrych pracowników przez te firmy i szkolenia są dobrą okazją do tego, aby bardziej związać pracownika z firmą, szkolenia coraz częściej służą do tego aby pracownicy bardziej utożsamiali się z firmą; temu celowi służą przede wszystkim tzw. szkolenia wyjazdowe"*, *„Pracodawca może w ten sposób zatrzymać dobrych pracowników"*),
– wydajniejsze wykonywanie obowiązków zawodowych przez pracowników;
– uzyskanie przez pracowników niezbędnych uprawnień, licencji, certyfikatów jakości posiadanych kwalifikacji;
– rozwój firmy, utrzymanie lub/i podniesienie konkurencyjności firmy na rynku (*„Ważnym motywem organizowania szkoleń jest to aby się utrzymać na rynku, obronić się przed konkurencją firm zagranicznych"*);
– przygotowanie pracownika do pracy na samodzielnym stanowisku pracy lub wykorzystanie go na zastępstwo;
– konkretne korzyści finansowe (*„Pracodawca inwestując w szkolenia oczekuje zwrotu poniesionych nakładów, spodziewa się, że wyszkolony pracownik przyniesie mu większy dochód. To jest główny motyw"*).

Partnerzy społeczni zwracali ponadto uwagę na wysoką częstotliwość zmian przepisów prawnych, które wymagają ciągłego śledzenia i w związku z tym nabywania przez poszczególnych pracowników coraz nowych umiejętności. Nie bez znaczenia były również czynniki związane z:

– postrzeganiem firmy przez pracowników (*„To są bardzo wymierne korzyści; firma, która organizuje szkolenia cieszy się bardzo wysokim uznaniem, wyrabia po prostu sobie bardzo dobrą markę. Ponadto organizowanie częstych szkoleń na wysokim poziomie w sposób niesamowity przyczynia się do podniesienia jakości oferowanych usług czy produktów (…). Tu nie ma żadnych wątpliwości"*) oraz
– wdrażaniem nowych technologii (*„Szkolenia służą do wprowadzania nowych technologii, wprowadzania zmian organizacyjnych i jeśli przedsię-*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

biorstwo tego nie robi to po prostu wypada z rynku").

Partnerów społecznych zapytano również o to, co może stanowić istotne motywy aktywności edukacyjnej pracowników. Są to – ich zdaniem – następujące czynniki:

- uzyskanie lepszej płacy,
- osobista satysfakcja,
- efektywniejsze wykonywanie swoich obowiązków zawodowych,
- obawa przed utratą pracy, chęć utrzymania pracy,
- podnoszenie swoich kwalifikacji zawodowych,
- pozytywne przykłady szkoleń ze strony środowiska zawodowego i rodzinnego (*„To zależy od sytuacji osobistej, od środowiska w jakim ta osoba żyje i pracuje; jeżeli przebywa w środowisku, w którym jej znajomi się uczą, dokształcają to też jest to bardzo zachęcające"*);
- konieczność dostosowania się wymogów postępu technicznego.

Zdaniem partnerów społecznych – pracownicy generalnie zdają sobie sprawę z konieczności dostosowywania kwalifikacji do oczekiwań pracodawców, uznając przy tym, że nienadążanie za postępującym rozwojem może wiązać się z ograniczeniem ich szans na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy, a także wpływać na kształtowanie możliwości aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym oraz konsumpcję wytworów cywilizacyjnych[8].

Wyniki dotychczasowych analiz wskazują na to, że pracodawcy dostrzegają istotne korzyści, związane z procesem kształcenia pracowników, przy czym jednocześnie zdają sobie sprawę z trudności, z jakimi mogą spotkać się w jego organizacji. Może to stanowić przesłankę dla usystematyzowania czynników, które sprawiłyby, że edukacja ustawiczna byłaby przez nich promowana.

Po pierwsze – czynnikiem, który wydaje się mieć znaczenie podstawowe jest pozycja konkurencyjna firm na rynku. Ma to niewątpliwy

[8] Czynnik ten był podkreślany również w innych badaniach (por. J. Sztumski, *Kształcenie ukierunkowane ku przyszłości*, (w:) R. Gerlach (red.), Kształcenie prozawodowe i zawodowe w kontekście integracji Europy, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2002, s. 23).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

związek z aktywnością ekonomiczną całej gospodarki. Tym niemniej niemałą rolę odgrywają tu kwalifikacje pracowników, a proces kształcenia – co podkreślali respondenci – oddziałuje pozytywnie na ich wydajność pracy, kreatywność oraz zadowolenie z pracy.

Po drugie – bodźcami do podejmowania decyzji o kształceniu pracowników mogą być procesy wdrażania w firmach postępu technicznego i technologicznego, które wymuszają dostosowywanie umiejętności pracowników do nowych zadań. Zasadniczym problemem – jak się wydaje – jest dostęp polskich firm do nowych technologii i rozwiązań oraz skłonność do ich wprowadzania w sektorze małych podmiotów[9].

Po trzecie – czynnikiem wpływającym na skłonność pracodawców do kształcenia pracowników jest sytuacja na rynku pracy. Trudność w znalezieniu odpowiednich pracowników, wymaga podjęcia działań edukacyjnych w ramach firm. Nakładający się na to element stabilizacji kadr powinien stanowić dodatkowy stymulator dla zwiększenia aktywności edukacyjnej ukierunkowanej na pracowników.

Należałoby równocześnie podkreślić, że powyższe determinanty decydują o aktywnym podejściu pracodawców do kształcenia ustawicznego pracowników przede wszystkim w sektorze publicznym oraz w podmiotach gospodarczych o bardzo słabej kondycji ekonomicznej. Jak wynika z opinii badanych, uczestniczących w wywiadach kwestionariuszowych, ten ostatni czynnik powoduje, że nawet 100% uczestników szkoleń – to osoby ze skierowaniem od pracodawcy.

W badaniach ilościowych, kwestia kierowania pracowników do procesów kształcenia została pogłębiona o analizę świadczeń, które obowiązany jest ponieść pracodawca w wyniku takiego skierowania. Na podkreślenie zasługuje to, że bez mała wszyscy pracownicy, skierowani na szkolenia takie świadczenia otrzymywali. Zachowanie takie jest zgodne z zaleceniami, jakie pojawiają się w obowiązującym ustawodawstwie np.

[9] Szerzej na ten temat: I. Janiak-Rejno, *Wybrane formy kształcenia i doskonalenia zawodowego w kontekście obecnej sytuacji na rynku pracy*, (w:) Z. Hasińska (red.), Kształcenie ustawiczne w procesie przemian rynku pracy, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2001, s. 35.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w kodeksie pracy[10]. Pracodawca powinien bowiem ułatwić pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Rodzaj przyznanego świadczenia pracownikowi zależy od tego czy został skierowany przez pracodawcę, czy też nie, w jakiej formie dokształcania bierze on udział (formy szkolne lub pozaszkolne) oraz od trybu, w jakim nauka jest realizowana. Przeprowadzone badania wskazują, że pracownikom kierowanym do dalszej edukacji najczęściej przyznawano następujące świadczenia[11]:

- pokrycie opłat pobieranych przez instytucję edukacyjną (28,4% wskazań);
- zwolnienie z części dnia pracy (24,2%);
- zwrot kosztów dojazdu, zakwaterowania, wyżywienia (16,8%);
- udzielenie urlopu szkoleniowego (16,1%);
- pokrycie kosztów związanych z zakupem materiałów szkoleniowych, podręczników (7,9%).

Podobna była też struktura świadczeń z tytułu doskonalenia i podnoszenia umiejętności zawodowych, wypłacanych pracownikom, którzy nie byli kierowani do procesu kształcenia przez pracodawców (rys. 32).

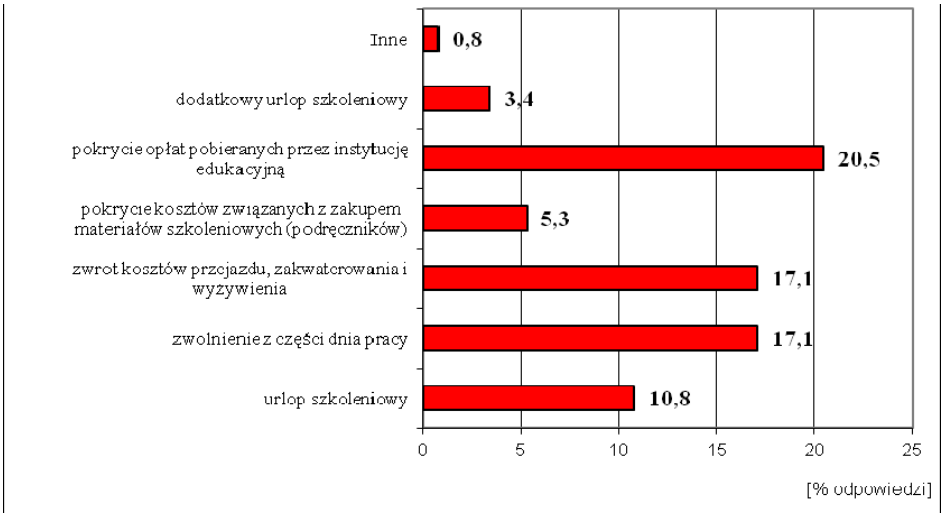
Warto przy tym podkreślić, iż rzadziej tej grupie pracowników przyznawano urlop szkoleniowy i w mniejszym zakresie zwalniano ich z części dnia pracy w porównaniu do osób, które były kierowane na szkolenie. W badaniu, w którym uczestniczyli pracownicy, jedynie 11 respondentów nie miało zamiaru podejmować w przyszłości żadnych działań, związanych z dostosowywaniem swoich umiejętności do oczekiwań pracodawców. Świadczy to o dużym zainteresowaniu pracowników kształceniem ustawicznym. Plany związane z dalszym kształceniem posiadały przede wszystkim te osoby, które chciały podnieść swoje dotychczasowe kwalifikacje zawodowe. Nieznacznie mniejsza była populacja tych, którzy zainteresowanie uczestnictwem w szkoleniach motywowali zdobywaniem nowych umiejętności i możliwością zmiany pracy na lepszą.

---

[10] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, tekst jednolity (Dz. U. 1998 r., nr. 21, poz. 94. z późn. zm.)

[11] I. Kukulak-Dolata, *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), Kształcenie ustawiczne pracowników, MPiPS. Warszawa 2008, s. 60.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 32. Struktura świadczeń przyznawanych pracownikom nieskierowanym na szkolenia (N=103)

Źródło: I. Kukulak-Dolata, *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), Kształcenie ustawiczne pracowników, MIPS, Warszawa 2008, s. 61.

W pojedynczych przypadkach motywem był również planowany wyjazd za granicę (kursy językowe). Podejmować działania edukacyjne w przyszłości miały również zamiar osoby, które chciały rozwijać swoje zainteresowania i spełniać marzenia, choćby mało realne (kurs pilotażu, kurs spadochroniarski). Inne miały charakter praktyczny (kursy językowe, kurs fryzjerski, kurs medycyny naturalnej), jeszcze inne dotyczyły rozwijania indywidualnych zainteresowań, czy hobby (kursy prawidłowego żywienia, kursy bukieciarstwa, kurs plastyczny).

Jak z tego wynika, istnieje wiele indywidualnych preferencji mających istotny wpływ na skłonność pracowników do podnoszenia lub uzupełniania kwalifikacji i umiejętności.

Jednym z istotniejszych elementów determinujących zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych lub nabywaniem nowych – zarówno wśród pracodawców, jak i pracobiorców – jest posiadanie środków finansowych, które na ten cel można przeznaczyć. Skłonność do uczestnictwa w różnych formach edukacji ustawicznej uzależ-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

niona jest – zdaniem pracowników – od nakładów finansowych, jakie należy na ten cel ponieść, dlatego też czynnikiem sprzyjającym jego rozwojowi są niskie koszty kształcenia.

Ale kwestie finansowe to nie wszystko. Równie ważnym czynnikiem determinującym skłonność pracobiorców do kształcenia ustawicznego są chęci i postawy pracodawców wobec procesu kształcenia i poprawy jakości zasobów pracy. Ważnym bodźcem była również aktualna sytuacja na rynku pracy. Wysoki nadal poziom bezrobocia i znaczne niedopasowania kwalifikacyjno-zawodowe podaży i popytu na pracę spowodowały, że osoby chcące znaleźć zatrudnienie, zmienić pracę lub też utrzymać się na zajmowanym do tej pory stanowisku, zmuszone są do aktywności edukacyjnej, polegającej na uzupełnieniu albo na zdobyciu nowych kwalifikacji zawodowych. Szczególne znaczenie w tym przypadku respondenci przypisywali znajomości obsługi komputera. Badani wskazywali również na istotne zmiany w charakterze rynku pracy, który w chwili obecnej wymaga procesów dostosowawczych od jego podmiotów, a tym samym wpływa na konieczność kształcenia się. Ważne w tym przypadku – ich zdaniem – było wejście Polski w struktury unijne i otwarcie granic dla polskich pracowników przez pozostałe kraje członkowskie, co spowodowało odpływ specjalistów z polskiego rynku pracy.

Należałoby również podkreślić świadomość pracowników odnoszącą się do wpływu na ich aktywność edukacyjną tempa zmian technicznych i technologicznych. Znaczenie tego czynnika podkreślali oni szczególnie w odniesieniu do podmiotów innowacyjnych, gdzie charakter i rodzaj prowadzonej działalności oraz sytuacja ekonomiczna, związana jest z wdrażaniem nowych rozwiązań. Respondenci uważali, że procesy te wpływają na zwiększenie zapotrzebowania na wysoko wyspecjalizowanych pracowników i wymuszają systematyczne podnoszenie kwalifikacji zawodowych (*„(…) To jest w tym fachu nieuniknione, bo często się zmieniają nowe formy, nowe tworzywa i jeśli chce się dobrze wykonywać swoją pracę to trzeba być z tym na bieżąco (…)”*).

Wyniki badań wykazały ponadto, że elementem motywującym pracowników do podnoszenia kwalifikacji i umiejętności zawodowych lub nabywania nowych, jest konieczność przestrzegania przepisów odnoszących się do dziedziny funkcjonowania firmy (*„Pracuję w służbie zdrowia,*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

gdzie jest obowiązek odbycia kilku szkoleń w ciągu roku, które opłacamy sami. (…) Jest to wymóg wprowadzony przez izby lekarskie, musimy zdobyć 200 punktów w ciągu 4 lat a jeden taki kurs płatny ok. 200 zł to 3 punkty"). Czynnikiem także mającym bardzo duży wpływ na skłonność pracowników do uczestnictwa w różnych formach kształcenia ustawicznego jest powiązanie tego rodzaju działań z nagrodą (podwyższeniem wynagrodzenia, jednorazową dodatkową wypłatą, awansem itp.). Zdaniem wielu pracowników, jest to w zasadzie motyw decydujący o ich aktywności edukacyjnej, znacznie ważniejszy niż pojawiający się również w deklaracjach sposób organizacji pracy i możliwość pogodzenia podejmowanych działań edukacyjnych z wykonywaniem pracy zawodowej i wypoczynkiem (*„(…) jeśli chodzi w grę taki czas jak np. wieczory, soboty to znowu pracownicy się buntują bo nie chcą swego prywatnego czasu poświęcać na szkolenie").*

Czynnikiem sprzyjającym wzrostowi zainteresowania podejmowaniem działań edukacyjnych były również plany związane z rozpoczęciem prowadzenia w przyszłości własnej działalności gospodarczej. Do podnoszenia kwalifikacji i umiejętności zawodowych lub zdobywania nowych, zachęcić mogłaby także pracowników jakość i zakres prowadzonego kształcenia oraz kompetencje osób prowadzących. Nudne, prowadzone przez niekompetentne osoby i źle przygotowane od strony formalnej i merytorycznej szkolenia/kursy mogą zniechęcić nawet takie osoby, które bardzo chciały podejmować różne działania edukacyjne.

2.2. Bariery kształcenia ustawicznego pracowników

Tylko kilku pracodawców nie widziało korzyści ze szkoleń pracowników. Wypowiadane przez nich poglądy mogą wskazywać na występowanie barier kształcenia ustawicznego, związanych zarówno z czynnikami organizacyjnymi, obecnym sposobem funkcjonowania firmy, jak i jakością procesów kształcenia. Do głównych powodów braku korzyści z aktywności edukacyjnej pracowników należały:

– duża rotacja pracowników[12],

[12] Pracodawcy najbardziej obawiali się przechodzenia pracowników do firm konkurencyjnych. Wielokrotnie proponowali wprowadzenie obowiązku „odpracowania" szko-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- odpowiednie kwalifikacje zatrudnionych,
- nieodpowiedni poziom merytoryczny szkoleń.

W badaniach ilościowych czynniki te poszerzone zostały o kwestię braku takiej potrzeby, jak i braku środków finansowych.

Tego rodzaju czynniki, a przede wszystkim jakość kompetencji posiadanych przez pracowników, podkreślana była również przez uczestników wywiadów kwestionariuszowych. Pracodawcy najczęściej pozytywnie oceniają umiejętności zatrudnionych pracowników. W przeprowadzonych badaniach ponad połowa respondentów uznała, że wszyscy pracownicy dysponują odpowiednimi do potrzeb firmy umiejętnościami, zaś ponad ⅓ badanych była zdania, że takie osoby stanowią większość. Tylko, około co dwudziesty pracodawca uznał, że kwalifikacje zatrudnionej kadry nie zaspokajają w pełni potrzeb firmy. Świadczy to o tym, że pracodawcy w swoich decyzjach zatrudnieniowych kierują się głównie zasadą racjonalnego działania, polegającą na stosowaniu kryteriów doboru pracowników, gwarantujących prawidłowe funkcjonowanie firmy i jej wysoką pozycję konkurencyjną na rynku.

Należałoby równocześnie podkreślić, że negatywna ocena przygotowania zawodowego pracowników była uzależniona od wielkości firmy, przy czym relatywnie ulegała ograniczeniu w miarę wzrostu liczby zatrudnionych pracowników. Najbardziej krytyczni byli przedstawiciele mikropodmiotów, zaś najmniej – przedsiębiorstw dużych, co może – po części – wynikać z dużej rotacji pracowników, która najczęściej ma miejsce właśnie w podmiotach, zatrudniających mniejszą liczę osób. Ich bezpośrednie powiązanie z rynkiem, stanowi specyficzną cechę działalności, a tym samym czyni je bardziej podatnymi na sezonowe zmiany zapotrzebowania, wahania koniunkturalne, itp.

---

lenia lub innych alternatywnych rozwiązań, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w przepisach prawa pracy. Świadczy to jednak o nieznajomości przez pracodawców aktów prawnych, mogących zapobiegać tego typu sytuacjom, jak, np. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych (Dz. U. 1993 r., nr 103, poz. 472), które podpowiada pracodawcom, iż mogą podpisać umowę z pracownikiem, którego szkolenie finansują, określającą wzajemne zobowiązania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Ponadto krytyczne oceny zaangażowanego potencjału kwalifikacyjnego pojawiały się przede wszystkim w grupie pracodawców sektora prywatnego. Nie występowała natomiast korelacja z miejscem lokalizacji firmy. W tych podmiotach, w których ocena umiejętności pracowników nie była wysoka, podkreślano zwłaszcza braki w zakresie wiedzy technicznej, zaś w następnej kolejności wymieniano brak doświadczenia zawodowego oraz umiejętności manualnych (tab. 21).

Tabela 21. Podstawowe braki w zakresie wiedzy i umiejętności pracowników (w %, N=166)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań
Języki obce	12,0
Wiedza techniczna, specjalistyczna, wykształcenie techniczne, uprawnienia do obsługi maszyn	19,3
Praktyka zawodowa, doświadczenie, zdolności manualne	16,7
Obsługa komputera, programów komputerowych, technologie informatyczne	10,2
Komunikatywność, kontakty interpersonalne	6,0
Kreatywność, samodzielność, umiejętność podejmowania decyzji, zaangażowanie w pracę,	13,8
Wiedza z zakresu zarządzania, organizacji pracy, zarządzania ludźmi	8,4
Wiedza z zakresu obsługi klienta, kontaktów z klientem	5,4
Umiejętności z zakresu negocjacji	1,2
Umiejętności z zakresu technik sprzedaży	4,8
Przepisy prawne	9,6

Źródło: I. Kukulak-Dolata, *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), Kształcenie ustawiczne pracowników, MPiPS. Warszawa 2008, s. 55.

Zdaniem pracodawców, barierą kształcenia ustawicznego pracowników były również w wielu przypadkach ich postawy wobec szkoleń. Tylko około ¼ pracodawców zadeklarowała, że pracownicy mają bardzo pozytywny stosunek do szkoleń, chętnie biorą w nich udział. Co piąty pracodawca uważał, że pracownicy zazwyczaj mają negatywny lub obo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

jętny stosunek do szkoleń, przy czym sytuacja ta występowała również w odniesieniu do szkoleń obowiązkowych (*„U mnie pracownicy nie chcą chodzić na szkolenia obowiązkowe – bhp; nie chcą po prosu marnować na to czasu").* Pozostali uczestnicy wywiadów, to znaczy ponad połowa uznali, że stosunek pracowników do szkoleń jest uzależniony od różnych czynników, takich jak:

- wiek pracownika; w szkoleniach częściej uczestniczą pracownicy młodsi, którzy ze względu na potrzeby częściej uczestniczą w szkoleniach; starsi pracownicy, z uregulowanym życiem rodzinnym, niezbyt chętnie biorą udział w szkoleniach, szczególnie wyjazdowych (*„Wydaje mi się że młodsi pracownicy chętniej uczestniczą w szkoleniach aniżeli starsi. Starsi mają taki stosunek obojętny (…); i taka postawa jest u nich przeważająca niezależnie od tego czego dane szkolenie dotyczy"*);
- posiadane kwalifikacje i staż pracy w firmie (*„Doświadczeni pracownicy niechętnie biorą udział w szkoleniu"*);
- formy finansowania (*„Z moich obserwacji wynika, że pracownicy chcą uczestniczyć w szkoleniach zawodowych pod warunkiem, że zapłaci za nie pracodawca"*);
- indywidualne postawy pracowników (*„Jeżeli pracownik identyfikuje się z firmą, jest zaangażowany i zainteresowany w to co robi, to myślę że taki pracownik będzie się chętnie szkolił"*);
- tematyka szkolenia (*„Jeżeli szkolenie, które skończy da mu uprawnienia, konkretne umiejętności to bardzo chętnie weźmie udział w szkoleniu");*
- formy przekazywania wiedzy na szkoleniu (*„Pracownicy chętnie uczestniczą w szkoleniach praktycznych, mniej chętnie w szkoleniach teoretycznych"*);
- tego, czy szkolenie połączone jest z atrakcyjnym wyjazdem;
- tego czy udział w szkoleniu wiąże się z konkretnymi korzyściami dla pracownika (podwyżka, awans, otrzymanie certyfikatu, licencji itp.).

Przyjrzyjmy się teraz wypowiedziom badanych, uczestniczących

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w wywiadach kwestionariuszowych[13]. Większość z nich uważała, że w Polsce nie występowały dotychczas i nadal nie występują bariery, związane z możliwością kształcenia pracowników (57,4%, tj. 218 firm). W ten sposób najczęściej wypowiadali się przedstawiciele firm zlokalizowanych na terenie następujących województw: podkarpackiego (ponad 82%), dolnośląskiego, pomorskiego i opolskiego (ponad ¾) oraz kujawsko-pomorskiego, małopolskiego i śląskiego (około 2/3). Na istnienie barier w obszarze kształcenia ustawicznego pracowników wskazało jedynie 96 podmiotów, a kolejne 66 nie miało zdania na ten temat. Respondenci, którzy dostrzegali pewne ograniczenia w edukacji pracowników pochodzili z województwa łódzkiego i mazowieckiego. Trudności w formułowaniu opinii na temat barier dalszej edukacji pracowników obserwowano wśród respondentów pochodzących z województwa lubelskiego, lubuskiego i podkarpackiego. Nie dostrzeżono natomiast zróżnicowania poglądów ankietowanych ze względu na miejsce lokalizacji firmy (tereny miejskie/wiejskie).

Przedstawiciele firm, którzy dostrzegali występowanie w Polsce barier edukacyjnych, jako główny powód tego zjawiska wyróżnili **brak własnych środków finansowych na działalność szkoleniową** (77 wskazań). Na problem ten głównie wskazywali respondenci, pochodzący z województwa dolnośląskiego, kujawsko-pomorskiego, lubelskiego, lubuskiego, łódzkiego oraz warmińsko-mazurskiego i wielkopolskiego. W pozostałych regionach odsetek wskazań tej przyczyny, mimo iż był mniejszy przekraczał 50%. Ograniczenia finansowe były najbardziej odczuwane w firmach:

- działających w takich sekcjach jak: górnictwo, budownictwo, transport, gospodarka magazynowa i łączność, obsługa nieruchomości i firm oraz działalność usługowa komunalna, społeczna i indywidualna;
- o statusie spółki cywilnej, przedsiębiorstwa państwowego oraz spółdzielni;
- położonych zarówno na obszarach wiejskich jak i miejskich.

[13] I. Kukulak-Dolata, *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), Kształcenie ustawiczne pracowników, MPiPS. Warszawa 2008, s. 68 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Kolejnymi barierami wyróżnianymi przez respondentów były:

1. **Trudny dostęp do zewnętrznych środków finansowych na działalność szkoleniową** (73 wskazania). Problem ten przede wszystkim podkreślały podmioty zlokalizowane w województwach: kujawsko – pomorskim, lubelskim, opolskim, podkarpackim, podlaskim i pomorskim, działające w wymienionych wyżej sekcjach oraz w pośrednictwie finansowym, o statusie spółki cywilnej i spółdzielni. Warto zauważyć, iż bariera ta nie była wymieniona przez ankietowanych pochodzących z województwa świętokrzyskiego.
2. **Trudności organizacyjne** – niemożność oderwania pracowników od świadczenia pracy (41 wskazań), barierę tę wskazały głównie podmioty z województwa lubelskiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego oraz zachodniopomorskiego, natomiast wcale nie dostrzegały tego problemu firmy pochodzące z lubuskiego, opolskiego i świętokrzyskiego województwa, działające w sekcjach wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę, transport, gospodarka magazynowa i łączność, a także pośrednictwo finansowe, przy czym nie wystąpiła wśród tych podmiotów szczególna dominacja jakiejś formy organizacyjno-prawnej.
3. **Brak chęci ze strony pracowników** (18 wskazań), powód ten wymieniały przede wszystkim podmioty z województwa lubelskiego, oraz pracodawcy z sekcji budownictwo, dość zróżnicowanej pod względem form organizacyjno-prawnej.

Zupełnie odmiennego zdania w kwestii zainteresowania pracowników edukacją byli partnerzy społeczni. Uznali oni, że główną barierą kształcenia ustawicznego w małych podmiotach gospodarczych jest negatywny stosunek właścicieli firm lub kadry zarządzającej do tego procesu. Byli to głównie przedstawiciele organizacji związkowych. Ponadto, jak wynika z wypowiedzi partnerów społecznych, wysoki stopień zmotywowania pracowników do podejmowania kształcenia ustawicznego jest często ograniczany poprzez:

- brak korelacji między odbyciem szkolenia, a podwyżką wynagrodzenia czy premii;
- brak powiązania między odbyciem szkolenia, a awansem (brak

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w polskich firmach klarownych ścieżek awansowania);

- zmuszanie pracowników do udziału w szkoleniach, brak dialogu z pracownikami w kwestii przydatności danego szkolenia;
- nieatrakcyjną, nudną formę prowadzenia zajęć;
- odbywanie szkoleń poza godzinami pracy;
- zbyt duże bezpieczeństwo pracy, stabilizację, pewność pracy na danym stanowisku;
- przerzucanie kosztów kształcenia i organizacji toku nauki na pracowników (*„Zaobserwowałam, że sporo ludzi studiuje i niestety sami muszą sobie te studia opłacać, nie mają nawet urlopów szkolnych, ale pomimo tego widać, że pracownicy chcą się dokształcać"*).

Jedynie 5 badanych oceniło postawy pracodawców wobec procesów kształcenia pozytywnie, przy czym uwarunkowane to było tym, że:

- szkolenie będzie się odbywać poza godzinami pracy;
- szkolenie będzie bezpłatne;
- pracownik po zakończonym szkoleniu może się wylegitymować odpowiednimi uprawnieniami, licencją, itp.;
- szkolenie przyniesie wymierne efekty dla firmy, tematyka szkolenia/studiów koresponduje z wykonywanym zawodem.

Opinie przedstawicieli partnerów społecznych sprawiają, że należałoby przede wszystkim do pracodawców skierować działania, które zwiększyłyby skłonność do kierowania pracowników na szkolenia. Niezbędne byłoby również podniesienie jakości usług edukacyjnych, świadczonych w ramach organizowanych przez różne instytucje szkoleń/kursów.

Przedstawiciele partnerów społecznych zwrócili również uwagę na bariery kształcenia ustawicznego, wynikające z postaw pracowników. Ich zdaniem są one są zróżnicowane i uzależnione między innymi od:

- sposobu zarządzania firmą,
- sytuacji ekonomicznej firmy,
- tego, czy pracodawca finansuje szkolenia,
- czy szkolenie odbywa się w godzinach pracy czy też na przykład

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w weekendy (*„Jeżeli są organizowane szkolenia zawodowe przez pracodawcę to one muszą spełniać kilka warunków; po pierwsze one muszą się odbywać w godzinach pracy, druga sprawa to kwestia oddelegowań i odpłatności i kiedy te kryteria są spełnione to wtedy zazwyczaj ilość miejsc jest znikoma w stosunku do chętnych na to szkolenie. Natomiast jeżeli to szkolenie w ramach poszerzania kwalifikacji trzeba odbywać w wolnym czasie, po godzinach pracy to wtedy jest brak chętnych").*

Z uwagi na to, że bariery kształcenia ustawicznego, zdaniem zarówno pracodawców, jak i partnerów społecznych, generowane były przez pracowników, zapytano tych pierwszych o to, czy zachęcają zatrudnionych do podejmowania kształcenia. Działania tego rodzaju prowadziła dotychczas niewielka grupa pracodawców (zaledwie 7 badanych). Jednocześnie żaden z respondentów nie wymienił takich działań, jak oferowanie urlopów szkoleniowych, czy refinansowanie dojazdów, kosztów zakwaterowania i pomocy dydaktycznych. Świadczy to o pojawianiu się bariery kształcenia ustawicznego po stronie popytowej rynku pracy, związanej z możliwością dofinansowywania aktywności edukacyjnej pracowników. Tylko jeden z respondentów wymienił dofinansowanie szkoleń, a inny – że szkolenia odbywają się za granicą i pracownicy mają płacone za czas trwania szkolenia. Pozostali pracodawcy zachęcali swoich pracowników do kształcenia, powołując się na racjonalne argumenty, że szkolenie przyniesie korzyści zarówno pracownikowi, jak i firmie oraz na to, że po szkoleniu będzie miała miejsce impreza towarzysko – integracyjna.

Generalnie badani pracodawcy nie zachęcali swoich pracowników, aby uczestniczyli w szkoleniach, uważając że:

- takie szkolenia w ich firmach są niepotrzebne (*„Ja nie muszę zachęcać; ja te szkolenia robię sam i ja tego nie nadużywam bo nie mam czasu; szkolenia robię tylko wtedy kiedy to jest konieczne (…) i bez udziału w takim szkoleniu pracownik nie jest w stanie wykonać swojej pracy"*).
- dobrze wyszkolony pracownik może odejść z firmy (*„Nie zabiegam o to aby pracownicy uczestniczyli w szkoleniach. Prawdę mówiąc, robię to świadomie, bo trochę się boję o utratę pracowników"*);
- pracownicy chętnie uczestniczą w szkoleniach i nie warto stosować

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

dodatkowych zachęt;

- udział w szkoleniach jest obowiązkiem pracowników;
- nie mają odpowiednich możliwości finansowych (*„Myślę, że takich firm, jak nasze nie stać jest na takie motywowanie pracowników do szkoleń, poprzez oferowanie urlopów czy refinansowanie kosztów szkoleń"*).

Zatem nie tylko postawy pracowników wobec kształcenia ustawicznego stanowią bariery podejmowania przez nich działań edukacyjnych. Przy bardziej szczegółowych pytaniach, pojawiają się więc kwestie, które jednoznacznie wskazują na „opór" pracodawców w stymulowaniu kształcenia ustawicznego zatrudnionych. Nie tylko nie stosują oni zachęt, ale również w znaczącej grupie przypadków, w ogóle nie szkolą pracowników.

Reasumując, w opiniach pracodawców pojawiło się wiele barier, które ich zdaniem mogą wpływać na ograniczenie ich skłonności do kierowania pracowników na szkolenia. Deklaracje te można uporządkować. Jak wynika z odpowiedzi uzyskanych na pytanie o znaczenie dla respondentów poszczególnych czynników, kształtujących aktywność edukacyjną pracowników, większość z nich podkreślała przede wszystkim wagę braku środków finansowych, przeznaczonych na ich organizowanie. Ponadto duża grupa badanych za istotną barierę uznała brak czasu na wyszukiwanie odpowiednich szkoleń i brak pomocy odpowiednich instytucji w wyszukiwaniu odpowiednich dla ich firm szkoleń. Kilku badanych, jako istotną barierę w organizowaniu szkoleń wskazało bariery biurokratyczne i skomplikowane procedury przy pozyskiwaniu środków zewnętrznych na szkolenia. Zwrócono także uwagę na niską jakość niektórych szkoleń*:* Zatem te właśnie czynniki należałoby uznać za główne bariery kształcenia ustawicznego pracowników małych przedsiębiorstw.

Generalizując podobnie wypowiedzi partnerów społecznych, należałoby podkreślić, że zwrócili oni uwagę na podobne czynniki ograniczające skłonność pracodawców do kierowania pracowników na szkolenia. Najczęściej podkreślali występowanie bariery finansowej, następnie brak świadomości korzyści kształcenia dla pracodawców i pracowników, nie zawsze wysoką jakość szkoleń oraz brak w firmach badań potrzeb edu-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

kacyjnych. O istnieniu barier kształcenia ustawicznego w małych przedsiębiorstwach może świadczyć to, że tylko jeden przedstawiciel organizacji związkowej był zdania, że nie występują w tej dziedzinie żadne ograniczenia.

Zdaniem pracodawców do częstszego inicjowania, organizowania i finansowania szkoleń pracowników mogłoby ich zachęcić przede wszystkim:

- możliwość pozyskiwania środków publicznych (krajowych i z Unii Europejskiej) (*„Do mnie przychodzi wiele maili dotyczących ofert szkoleń; ja z nich nie korzystam, ale gdyby mi napisali, że jest możliwość refundacji kosztów (…) to ja bym się zastanowiła czy nie wziąć w nim udziału, a tak jak ja mam płacić 5000 zł za szkolenie, które trwa 3 dni to nie mam najmniejszego zamiaru z niego korzystać"*);
- wprowadzenie ulgi podatkowej dla tych firm i pracodawców, które organizują szkolenia dla swoich pracowników (*„Ulga podatkowa byłaby tu genialnym rozwiązaniem(…) tu chodzi o jeden przepis, który by to dobrze regulował; czyli firma ma możliwość część podatku przeznaczyć na szkolenie pracowników i jestem pewny, że każda mądra firma z tego skorzysta"*);
- wprowadzenie systemu zintegrowanego systemu informacji na temat szkoleń (*„Informacje na temat szkoleń są bardzo rozproszone, jest trochę dobrych szkoleń, które są bezpłatne ale ich znalezienie nie jest łatwe a jeszcze dopasowanie odpowiedniego terminu, miejsca szkolenia, tematu to jest już niesamowicie trudne". „Moim zdaniem powinna istnieć strona internetowa dla małych firm, gdzie pracodawca mógłby uzyskiwać informacje w jaki sposób prowadzić firmę, (…), w jaki sposób znaleźć szkolenia"*);
- zmniejszenie biurokracji, uproszczenie dokumentacji (*„Ingerencja państwa w proces szkoleń (…) powoduje że jak chcę skorzystać z jakiegoś szkolenia unijnego to muszę wypełniać tony dokumentów i moim zdaniem zminimalizowanie ingerencji państwa w ten proces przyniesie zwiększenie ilości szkoleń". „Czyli trzeba uprościć procedury"*);
- podwyższenie jakości szkoleń, uatrakcyjnienie szkoleń (*„Czasem po szkoleniu czuje się niesmak, że płaci się spore pieniądze i ma się wrażenie że ono nic nie dało"*);
- nawiązanie współpracy małych firm ze szkołami i uczelniami (*„Po-*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

winna być ścisła współpraca takich firm jak nasze z ośrodkami naukowymi i uczelniami").

Natomiast przedstawiciele partnerów społecznych uważali, iż do częstszego inicjowania, organizowania i finansowania szkoleń pracowników przez pracodawców mogłoby zachęcić przede wszystkim:

- większy dostęp do szkoleń bezpłatnych i dofinansowywanych ze środków publicznych;
- podniesienie jakości szkoleń;
- intensywność zmian technologicznych, zachodzących w firmach, wymuszających podwyższanie lub uzupełnienie kwalifikacji pracowników;
- zwiększenie wymogów w zakresie bhp;
- istnienie w firmach silnych intelektualnie związków zawodowych.

Jak z tego wynika, czynniki wpływające na zwiększenie skłonności pracodawców do kierowania pracowników firm na szkolenia, mają przede wszystkim wymiar finansowy. Niemałe znaczenie ogrywają jednak również ich oczekiwania, co do poziomu szkoleń. Należałoby jednocześnie podkreślić, że pracodawcy wskazali na znacznie większą liczbę czynników, które zwiększyłyby ich zainteresowanie szkoleniami, co może oznaczać to, że dostrzegają oni więcej niedoskonałości obecnie funkcjonującego systemu, związanego z kształceniem ustawicznym. Partnerzy społeczni wskazywali raczej na uwarunkowania ogólne, aniżeli w sposób szczegółowy rozwiązujące problemy edukacji permanentnej w firmach.

Natomiast zdaniem pracowników, najważniejszymi barierami utrudniającymi, a nawet uniemożliwiającymi pracodawcom inicjowanie i organizowanie kształcenia pracowników, a pracobiorcom uczestnictwo w kształceniu ustawicznym jest **brak środków finansowych i chęci**. Szczególnie niebezpieczna (z punktu widzenia pracowników) jest niechęć pracodawców do kształcenia pracowników, wynikająca z ich dążenia do maksymalizacji zysków przy ograniczaniu inwestowania w rozwój zawodowy pracowników. Badani zgadzali się z opiniami w tej dziedzinie przedstawicieli partnerów społecznych, szczególnie organizacji związkowych („*Zazwyczaj wartościowe szkolenia są dosyć drogie"*, *„zarobki*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

limitują rozwój pracownika, bo większość szkoleń jest płatnych").

Wyniki badań pracowników wykazały, że pracodawcy podczas doboru pracowników do udziału w kształceniu stosują praktyki dyskryminacyjne. Formy i przejawy praktyk dyskryminacyjnych najczęściej związane są z cechami społeczno-demograficznymi pracowników takimi, jak wiek, poziom i kierunek wykształcenia oraz zajmowane stanowisko. Pracodawcy, dokonując selekcji pracowników wybierają przede wszystkim osoby młode (*„(…)bariera wieku; ja mam prawo jazdy kategorii A, B, C, ale jak się dowiedzieli że mam 56 lat to już nie chcieli ze mną rozmawiać. Powiedzieli mi, że jest to możliwe tylko do 30 lat (…)").* Zdaniem pracowników, preferowani są również pracownicy z wykształceniem średnim, wykonujący prace na stanowiskach administracyjno-biurowych lub produkcyjnych (*„Z moich obserwacji wynika, że najczęściej na szkolenia są wysyłani pracownicy administracyjni", „W ten sposób (…), ci którzy są naprawdę wykształceni dobrze, oni już mają tych kursów, tego przygotowania więcej").* Barierą edukacyjną zdaniem pracowników jest również stosowanie podczas doboru pracowników na szkolenia kryteriów nieformalnych. Stosowanie tego rodzaju praktyk powoduje, że na szkolenia nie zawsze kierowane są osoby, które powinny podnieść swoje kwalifikacje i umiejętności zawodowe. Zdaniem pracowników, pracodawcy dokonując wyboru pracowników, w których rozwój zawodowy zainwestują, kierują się takimi kryteriami, jak:

- rodzaj wykonywanej pracy w przedsiębiorstwie i zakres obowiązków pracownika;
- wiek;
- okres zatrudnienia i poziom posiadanych kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracownika;
- stopień znajomości z pracodawcą (*„jeżeli ktoś lepiej zna kierownika wydziału to wtedy on jest kierowany na szkolenie", „Moim zdaniem, jeżeli ktoś został przyjęty do pracy z polecenia szefa, czyli zaczął pracować po znajomości to zapewne on szybciej zostanie skierowany na szkolenie aniżeli osoba która przyszła do pracy do tej firmy na przykład z urzędu zatrudnienia"*).

Argumentem zniechęcającym pracodawców – w opinii pracowników – do inwestowania w edukację pracowników, jest obserwowany w ostat-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nim czasie wzrost emigracji zarobkowych Polaków do innych krajów członkowskich Unii Europejskiej. Pracodawcy obawiają się, że poniesione nakłady finansowe nie zwrócą się, bo pracownik po zakończeniu kształcenia zmieni pracodawcę lub wyjedzie do pracy za granicę (*„Ile jest takich teraz sytuacji, że pracodawca wyśle na takie szkolenie, a później taki pracownik znajdzie lepszą prace i sobie wyjedzie np. do Anglii").* Dla pracodawcy sfinansowanie edukacji pracowników – zdaniem tych ostatnich – jest inwestycją, która musi przynieść mu wymierne korzyści, a nie straty. Dlatego też pracodawcy stosują praktyki, mające na celu formalne związanie z przedsiębiorstwem pracowników, w których rozwój zawodowy zainwestowali, podsuwając takim pracownikom do podpisu umowy, w których zobowiązują pracowników do przepracowania pewnego okresu po ukończeniu kształcenia (*„Znam takie przypadki, że po prostu się zabezpieczają w ten sposób, że po rozwiązaniu umowy nie można pracować w tej samej branży. Żeby nie zdradzić tajemnicy firmy").* Takie działanie bardzo zniechęca pracobiorców do korzystania z tego rodzaju dwustronnych zobowiązań i podnoszenia kwalifikacji zawodowych lub nabywania nowych.

Bariery aktywności edukacyjnej pracowników często wynikają również z ich indywidualnych postaw. Sami dostrzegają zjawisko braku chęci do kształcenia wśród zatrudnionych, którzy traktują każde skierowanie od pracodawcy do udziału w kursach/szkoleniach jako karę (*„(…) jest dużo pracowników którzy nie chcą się szkolić; przed szkoleniami po prostu się bronią jak mogą a jak już muszą, to chcą tylko dosiedzieć (…)").*

Czynnikiem ograniczającym skłonność do kształcenia wśród pracowników jest również niechęć do pokrywania kosztów z tym związanych. Gdy pojawia się konieczność zainwestowania we własny rozwój zawodowy, nie chcą finansować tego z własnych środków (*„Jeżeli są kursy jakieś zawodowe, podnoszenie naszych kwalifikacji, to się każdy zgłasza, każdy chętnie by poszedł, a jeżeli jest to szkolenie płatne przez pracownika to nie ma chętnego").* Pracowników zniechęcać może krótkowzroczność pracodawcy i jego niechęć do wprowadzania udogodnień i nowości technicznych, a także zła organizacja pracy i zbyt duże obciążenie obowiązkami zawodowymi. Powód ten jest szczególnie istotny w przypadku małych przedsiębiorstw, gdzie nie ma możliwości przesunięcia innego pracownika na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zastępstwo, a wysłanie pracownika na szkolenia prawie zawsze wiąże się z powstaniem przestojów (*„(…) taki kurs na który pracodawca musiałby mnie wysłać trwa półtora miesiąca i przez ten czas nie byłoby mnie w pracy.")*.

Czynnikiem zniechęcającym pracowników do uczestnictwa w kształceniu ustawicznym jest brak związku między zakończeniem nauki, a wysokością płacy, czy możliwością awansu zawodowego oraz zła organizacja szkoleń od strony merytorycznej i praktycznej.

2.3. Ocena systemu szkoleniowego pod względem prawnym

W tej części zostaną przedstawione opinie respondentów odnoszące się do obowiązujących uwarunkowań prawnych systemu kształcenia.

Większość badanych pracodawców nie potrafiła ocenić systemu kształcenia pod względem prawnym. Dotyczyło to zarówno form szkolnych, jak i pozaszkolnych. Symptomatyczna w tym względzie była wypowiedź jednego z uczestników badania, który zadeklarował wprost, że znajomość przepisów, odnoszących się do kształcenia ustawicznego wśród pracodawców jest znikoma bądź żadna (*„My tak naprawdę to nie znamy tych przepisów co my możemy w zakresie szkoleń czego nie możemy, co nam się należy (..) i tak naprawdę głównymi beneficjentami szkoleń są urzędnicy, którzy zajmują się rozdzielaniem pieniędzy na szkolenia"*).

Pracodawcy usprawiedliwiali swoją nieznajomość przepisów prawa zwracając przede wszystkim uwagę na aspekty **finansowe** lub **organizacyjne.** Uznawali bowiem, iż właściciele małych firm nie mogą pozwolić sobie na dofinansowywanie studiów, szkoleń czy udzielanie płatnych urlopów szkoleniowych dla swoich pracowników, tym samym dotychczasowe rozwiązania prawne dotyczą praktycznie tylko dużych firm (*„Rozwiązania prawne w kwestii organizacji szkoleń, jak prawo do urlopu, zwolnienie z części dnia pracy itp. (….) tak naprawdę dotyczą dużych firm czy instytucji państwowych czy samorządowych")*.

Należy również podkreślić, że wypowiedzi pracodawców świadczą o tym, że radzą oni sobie z tymi przepisami, z których korzystają w miarę swoich możliwości. Zwracali przy tym uwagę na to, że większość uprawnień, wynikających z uregulowań prawnych dotyczy pracowników, a nie pracodawców.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Najwięcej emocji wzbudziła konieczność realizowania pewnych świadczeń wobec pracowników kształcących się w sytuacji, kiedy pracownik odchodzi z firmy po odbyciu drogiego szkolenia, opłaconego przez pracodawcę (*„My kosztem naszego czasu i pieniędzy musimy takiego człowieka po szkole przygotować do wykonywania pracy na określonym stanowisku, a potem jak on się już wszystkiego nauczy, to odchodzi do konkurencji albo zakłada własną firmę albo wyjeżdża do pracy za granicę, a my musimy znowu szkolić nowe osoby").* Zatem szkolenia powinny być skierowane przede wszystkim do tych pracowników, którzy po ich odbyciu zachowają się lojalnie wobec pracodawcy (*„Dofinansowania są skierowane do osób, z którymi firma wiąże pewne nadzieje, chce ich u siebie zatrzymać i w takim przypadku umowa lojalnościowa powinna zostać utrzymana").*

Pracodawcy przedstawili kilka konkretnych propozycji rozwiązań prawnych, które – ich zdaniem – mogłyby w znaczący sposób przyczynić się do zwiększenia liczby organizowanych przez nich szkoleń, co mogłoby oznaczać zmniejszenie barier kształcenia ustawicznego pracowników. Należały do nich:

- opracowanie i wprowadzenie do systemu prawnego regulacji, związanych z nagradzaniem pracowników, podnoszących kwalifikacje;
- stosowanie odliczeń kosztów kształcenia od kosztów pracy, obniżenie składek na ubezpieczenie społeczne w przypadku finansowania kształcenia pracowników;
- wprowadzenie odliczeń (ulg) podatkowych dla firm, które organizują szkolenia dla swoich pracowników,
- rozszerzenie możliwości korzystania z dofinansowania, które powinno obejmować nie tylko koszty szkoleń, ale również dojazdu na nie, wyżywienia, noclegu.

Propozycje rozwiązań prawnych, zadeklarowane przez pracodawców odnosiły się zatem w głównej mierze do kwestii finansowych. Oznacza to, że dla małych firm szkolenia pracowników są zbyt kosztowne. Motyw ten pojawiał się zresztą w wielu poprzednio analizowanych wypowiedziach. Kliku badanych pracodawców było przeciwnych zapisywaniu w prawie ustaleń, dotyczących urlopów szkoleniowych, czy też możliwości dofinansowywania procesu kształcenia pracowników. Ich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zdaniem to powinno być regulowane tylko i wyłącznie na podstawie umowy cywilno-prawnej między pracodawcą, a pracownikiem. Uważali oni, że tego rodzaju zapisy stanowią istotne ograniczenie swobody działalności gospodarczej i ingerują w sposób zarządzania firmą.

Zupełnie inne opinie, odnoszące się do uregulowań prawnych, związanych z kształceniem pracowników wyrazili przedstawiciele partnerów społecznych. Uważali oni, że ponieważ znaczna część pracodawców nie chce ponosić kosztów szkoleń swoich pracowników, to należy ich do tego zobligować poprzez odpowiednie zapisy prawne. Szczególnie zwracali na to uwagę przedstawiciele organizacji związkowych. Podkreślali oni przy tym to, że pracodawcy w większości przypadków przerzucają koszty kształcenia na pracowników, a pokrywają jedynie koszty szkoleń obowiązkowych.

Takim poglądom, szczególnie ostatniemu, stanowczo sprzeciwili się przedstawiciele organizacji pracodawców, którzy uważali, że świadczenia przysługujące pracownikowi kształcącemu się powinny jedynie przysługiwać w następujących przypadkach:

- jeśli umiejętności nabywane w trakcie kształcenia będą przydatne w firmie,
- jeśli pracownik jest w stanie wykorzystać nabyte umiejętności w pracy zawodowej.

Zatem o możliwościach kierowania pracowników na szkolenia doskonalące ich umiejętności powinien decydować sam pracodawca, a nie obligatoryjne przepisy. Niezgodność poglądów przedstawicieli organizacji związkowych i pracodawców wydaje się być konsekwencją stanowisk tych grup w odniesieniu do dotychczasowego przebiegu procesów kształcenia ustawicznego w firmach. Reprezentanci organizacji związkowych głównej bariery upatrywali w niechęci pracodawców do kierowania pracowników na szkolenia, a przedstawiciele pracodawców – w niechętnych postawach pracowników.

W jednej kwestii wszyscy respondenci byli zgodni. Dotyczyło to ulg podatkowych dla firm, które można byłoby wprowadzić i traktować, jako element zachęcający pracodawców do kształcenia pracowników. Rozwiązania w tej dziedzinie powinny być podobne do tych, które sto-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

sowane są przy zatrudnieniu osoby niepełnosprawnej. Ulgi mogłyby zostać powiązane z lokalnym rynkiem pracy. Pracownik, który po szkoleniu zwolniłby się z pracy, nie musiałby być szkolony przez powiatowy urząd pracy w ramach aktywnych programów, co stanowiłoby istotną oszczędność środków publicznych.

Deklaracje partnerów społecznych potwierdzają istotność oczekiwanych przez pracodawców rozwiązań dotyczących systemu podatkowego. W pojedynczych wypowiedziach pojawiła się również opinia o tym, że zmiany w tej dziedzinie powinny również dotyczyć pracowników (*„Ja bym wrócił do pewnych rozwiązań, które się wcześniej sprawdziły; ulgi podatkowe dla tych pracowników, którzy chcą się uczyć i ponoszą z tego tytułu określone wydatki; ponadto powrót do urlopów szkoleniowych, to nie powinno być uznaniowe, tylko ustawowe").* Zgodnie z obecnie obowiązującymi przepisami prawnymi, dotyczącymi podatku dochodowego od osób fizycznych i prawnych, tego rodzaju ulgi zarówno w odniesieniu do pracodawców, jak i pracowników nie występują.

Partnerzy społeczni byli również zgodni co do tego, że pracownicy powinni mieć obowiązek odpracowania szkolenia lub zwrócenia jego kosztów. Zależeć to jednak powinno – ich zdaniem – od wartości sfinansowanego przez pracodawcę szkolenia.

Przedstawiciele partnerów społecznych wskazali również na najistotniejsze elementy przyszłego modelu kształcenia ustawicznego pracowników. Proponowali oni, aby:

1) wprowadzić w Polsce obowiązek doprecyzowania w przypadku ludzi młodych ścieżek kariery zawodowej, które w znacznym stopniu mogłyby ograniczyć uzyskiwanie kwalifikacji modnych, ale nieprzydatnych z punktu widzenia oczekiwań pracodawców (*„W Polsce przy wyborze kształcenia decydująca jest moda, trendy"*);
2) opracować i wprowadzić system kształcenia zawodowego, którego likwidacja spowodowała zwiększenie trudności w pozyskiwaniu odpowiednich do oferowanych stanowisk pracy kadr (*„Ostrzegano nas, abyśmy nie likwidowali tego systemu szkół zawodowych, bo nasi robotnicy wyjeżdżający do firm zachodnich świetnie sobie tam dawali radę. Oczywiście tego nie słuchaliśmy, wprowadziliśmy licea profilowane które zupełnie nie*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zdały egzaminu");

3) wprowadzić skuteczniejszy, bardziej powszechny aniżeli obecnie system stypendialny dla osób, które chcą się uczyć; obecnie wiele osób pracuje tylko dlatego, aby moc opłacić swoje studia (*„Wiele młodych ludzi podejmuje pracę po to aby zarobić na studia. I często jest tak, że oni pracują na stanowisku technicznym, a studiują filozofię czy coś z humanistyki i czują niechęć, wręcz mają alergię do pracy na swoim stanowisku pracy. A nie mają podpisanego porozumienia z pracodawcą aby ten umożliwił im kształcenie, bo nie ma żadnego zapotrzebowania w firmie na pracę filozofa"*);
4) zagwarantować pracownikom możliwość kształcenia poprzez zapisy prawne (*„Należy dążyć do zagwarantowania ludziom tego, aby pracodawca nie utrudniał im nauki. Dzisiaj pracodawca nie ma obowiązku zwalniania pracownika na studia, ani udzielania bezpłatnego urlopu; w obecnych przepisach jest tam użyte słowo: może…."*);
5) wprowadzić monitoring zawodów nadwyżkowych i deficytowych (*„Trzeba bardzo uważnie monitorować popyt na zawody deficytowe i nadwyżkowe w każdym powiecie w perspektywie kilku lat, tak aby nie trzeba było ponosić dwa razu kosztów; raz na naukę a później na przekwalifikowanie. Tego lokalnego monitoringu nam bardzo brakuje"*);
6) zlikwidować biurokratyczne bariery, które uniemożliwiają pracodawcom pozyskiwanie środków zewnętrznych na szkolenia (*„Po drugie należałoby pozbyć się nonsensownych przepisów, biurokracji w kwestii dofinansowania szkoleń, pozyskiwania środków publicznych na szkolenia czy staże. To trzeba koniecznie uprościć, uprościć tę procedurę"*).

Te oczekiwania mają duży związek z obecnymi regulacjami prawnymi, które – jak wskazują zaprezentowane opinie – nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami adresatów. Ich analiza wskazuje także na pewną nieznajomość istniejących rozwiązań. W świetle obowiązujących przepisów, monitoring zawodów nadwyżkowych i deficytowych jest narzędziem stosowanym już przez wszystkie powiatowe urzędy pracy. Postulat ten zatem jest już zrealizowany. Wskazanie go w zestawie działań modelowych świadczy jednak o braku informacji w tej dziedzinie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Generalnie, rozwiązania prawne dotyczące kształcenia ustawicznego pracowników w polskich małych firmach, są oceniane przez respondentów, jako nieodpowiednie. Wszyscy zgadzają się, co do konieczności obniżenia zobowiązań finansowych pracodawców, związanych z kształceniem pracowników. Powszechna jest również opinia o tym, że pracowników uczestniczących w kształceniu, a następnie odchodzących z pracy, powinno zobowiązać się do ich odpracowania lub zwrotu jego kosztów.

Natomiast informacje na temat regulacji, dotyczących ponoszenia lub zmiany kwalifikacji i umiejętności zawodowych z reguły nie są znane pracobiorcom. Większość respondentów nie potrafiła dokonać oceny istniejącego systemu szkoleniowego pod względem prawnym. Ponadto uważali oni, że również pracodawcy nie znają tych regulacji prawnych, a szczególnie przepisów zawartych w Kodeksie pracy. Badani wskazywali również na to, że przepisy dotyczące systemu szkoleniowego znajdują się jedynie w Kodeksie pracy, czyli najprawdopodobniej nie wiedzieli o istnieniu innych dokumentów prawnych, regulujących jego funkcjonowanie. Jednocześnie część badanych podkreślała, że przepisy zawarte w Kodeksie pracy są z reguły przestrzegane. Natomiast tylko nieliczni byli w stanie wymienić niektóre z istniejących ulg i ułatwień, odnoszących się do pracowników, uczestniczących w procesach kształcenia. Najczęściej wskazywali na możliwość uzyskania urlopu szkoleniowego oraz skierowania od pracodawcy na podjęcie nauki w szkole wyższej.

W swoich wypowiedziach rozmówcy koncentrowali się natomiast na występowaniu istotnych trudności, związanych z przestrzeganiem zasad narzuconych przez istniejący system szkoleniowy. Dotyczy to głównie małych przedsiębiorstw, dla których wysłanie pracownika na szkolenie/kurs oznacza niekiedy przestój w działalności. Respondenci sugerowali również podjęcie działań mających na celu zmianę sposobu myślenia i zarządzania przedsiębiorstwem. Pracodawcy powinni dostrzegać siłę związku między posiadaniem dobrze wykształconej kadry a sytuacją ekonomiczną i rozwojem przedsiębiorstwa (*„Zmienić mentalność pracodawców; oni muszą mieć świadomość, że jeżeli chcą rozwijać firmę, to muszą nieustannie szkolić ludzi; bo to wykwalifikowani pracownicy decydują w głównej mierze o tym czy firma odniesie sukces czy też nie”).*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

3. Finansowanie działań edukacyjnych

Dotychczasowa analiza wypowiedzi pracodawców, partnerów społecznych oraz pracowników, wskazała na pojawiające się problemy, związane głównie z finansowaniem procesów kształcenia pracowników. Przyjrzyjmy się bliżej ich poglądom, które dotyczyły wyłącznie tej kwestii.

3.1. Rola pracodawców w finansowaniu działań edukacyjnych

Większość badanych pracodawców szkolenia pracowników finansuje wyłącznie ze środków własnych firmy. Część badanych korzystała ze szkoleń finansowanych przez producentów, z którymi ich firmy współpracują, część zaś – korzystała ze szkoleń organizowanych przez duże koncerny: ubezpieczeniowe, sieci handlowe, paliwowe, z którymi blisko kooperowali[14]. W wypowiedziach tych nie znalazło odzwierciedlenia prezentowane wcześniej – głównie przez przedstawicieli związków zawodowych – stanowisko, wskazujące na przerzucanie na pracowników kosztów ich aktywności edukacyjnej. W przypadku, jeśli konieczne jest kształcenie, pracodawca sam ponosi obciążenia finansowe.

Zdecydowana większość pracodawców nie potrafiła ocenić obecnego systemu finansowania szkoleń i w związku z tym nie proponowali oni konkretnych rozwiązań. Oznacza to, że prawdopodobnie nie znają oni ustawowego instrumentu wspomagania kształcenia ustawicznego, jakim jest zakładowy fundusz szkoleniowy. Nie tworzą również w większości przypadków jakiegokolwiek funduszu z przeznaczeniem na szkolenia.

Pracodawcy rzadko dofinansowywali szkolne formy kształcenia swoich pracowników (jedynie dwóch uczestników badania). Środki te pochodziły z funduszy unijnych dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz ze środków własnych firm (*„Nasza firma dofinansowuje formy szkolne takie jak studia czy studia podyplomowe. (…) jak ktoś chce uczestniczyć w studiach to zarząd firmy finansuje te studia.(…)"*). Badani w większości deklarowali, że jest to prywatna sprawa pracowników. Jeżeli chcą się uczyć czy studiować to muszą na to wyłożyć swoje prywatne pieniądze. Tego

[14] Por. także I. Poliwczak, *Pracodawcy a ICT*, (w:) E. Kryńska, Ł. Arendt (red.), Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2010, s. 184.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

rodzaju opinie pojawiły się także wśród respondentów uczestniczących w wywiadach kwestionariuszowych. Postawy te były uzasadniane przede wszystkim[15]:

- odpowiednią umową z pracownikiem,
- brakiem środków na tego rodzaju świadczenia,
- brakiem zainteresowania pracodawcy,
- brakiem odpowiednich dla działania firmy szkoleń branżowych.

Szczególnie ważnym argumentem pozbawienia pracowników przez pracodawcę świadczeń finansowych wydaje się być brak zainteresowania pracodawcy kształceniem podejmowanym przez pracowników. Może to świadczyć o tym, że trudno będzie w odniesieniu do tej kategorii pracodawców znaleźć odpowiednie stymulanty, które wpłynęłyby na ich większą skłonność do kierowania pracowników na kształcenie szkolne. W tym kontekście pozytywnie należy ocenić działania tych pracodawców, którzy wprawdzie nie finansują aktywności edukacyjnej swoich pracowników, ale organizują szkolenia praktykantów. W ten sposób wypowiedziało się jednak tylko dwóch badanych (*„Mamy dosyć dużo praktykantów i oni się uczą w szkołach zawodowych, szkołach średnich i wyższych. U nas się uczą; nabywają praktyki przez 1-2 miesiące”,” To jest korzystne dla obydwu stron”).*

Należałoby równocześnie podkreślić, że wskazane przez pracodawców drugie pod względem ważności źródło finansowania akcji szkoleniowej pracowników, a mianowicie dotacje, tak w badaniach ilościowych, jak i jakościowych, stanowiły margines deklaracji, obserwowanych w wypowiedziach badanych. Dotyczyło to zwłaszcza wykorzystania funduszy unijnych. Pracodawcy uzasadniali tę sytuację przede wszystkim[16]:

---

[15] Szerzej na temat kryteriów oceny firmy szkoleniowej, a tym samym dokonywania wyboru przez pracodawców zarówno szkoleń, jak i firm edukacyjnych pisała W. Kopertyńska. Por. W. Kopertyńska, *Doskonalenie i rozwój pracowników w praktyce przedsiębiorstw*, (w:) Kształcenie ustawiczne w procesie przemian rynku pracy, pod. red. Z. Hasińskiej, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2001, s. 72 i nast.

[16] I. Kukulak-Dolata, *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red.), Kształcenie ustawiczne pracowników, MPiPS. Warszawa 2008, s. 63.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- brakiem wiedzy na temat możliwości pozyskiwania dotacji na cele edukacyjne (32%);
- występowaniem zbyt czasochłonnych procedur przy pozyskiwaniu dotacji (29%);
- brakiem wystarczającej ilość środków własnych na kształcenie pracowników (10%);
- odmową ze strony instytucji przydzielającej dotacje (7%),
- brakiem wystarczającej ilości środków własnych na realizację procesu szkoleń pracowników (28%),
- otrzymanie zbyt małej liczby punktów w ramach konkursów, dotyczących otrzymania dofinansowania do szkoleń, w tym niespełnienie pewnych warunków formalnych (21%).

Pomimo ograniczonej różnorodności źródeł finansowania akcji szkoleniowej pracowników, pracodawcy wskazali korzyści z nakładów ponoszonych na szkolenie pracowników. Są one podobne (często takie same), jak korzyści z kształcenia ustawicznego pracowników:

- wydajniejsza praca zatrudnionych,
- obiektywna weryfikacja posiadanych przez pracownika umiejętności (*„Wielu pracownikom się wydaje, że są znakomici, a uczestnicząc w szkoleniu mogą się przekonać, że nie jest tak do końca, że sposób wykonywania pewnych czynności jest już tak naprawdę przestarzały i uświadomienie tego pracownikowi podczas szkolenia jest bardzo istotne i bardzo korzystne dla firmy"*);
- większe zaufanie klientów (*„Tak, zwłaszcza te szkolenia, które kończą się jakimś certyfikatem, zaświadczeniem, bo my to możemy to umieścić w siedzibie firmy i klient który do nas przychodzi widzi to i ma do nas większe zaufanie, widzi że pracują tu ludzie którzy mają odpowiednie uprawnienia i nie zrobią jakiegoś bubla");*
- ograniczenie strat firmy (*„W przypadku mojej firmy organizowanie tych szkoleń jest wręcz moim obowiązkiem; jeśli pracownik nie przechodzi tych szkoleń to jest to strata dla firmy i tego nie da się tak szybko odrobić"*);
- nawiązanie i rozszerzenie kontaktów (*„Nie ma co ukrywać, że szkolenia wiążą się z kontaktami towarzyskimi i te znajomości są potrzebne nie tylko*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w kraju ale i zagranicą");

- zwiększenie znajomości przepisów i możliwości podejmowania prawidłowych decyzji (*„W mojej firmie takim wskaźnikiem, że pracownicy dobrze pracują, dobrze się szkolą jest to, że nasi klienci od nas nie odchodzą; ponadto pracownicy, którzy się szkolą znają na bieżąco przepisy, są bardziej pewni swoich decyzji i mają większy komfort pracy"*);
- poprawy kondycji ekonomicznej firmy (*„Tych korzyści można się spodziewać w sposób pośredni, ja wyszkolę pracownika, pociągnie to za sobą wzrost jakości usług, a to z kolei przyciągnie więcej klientów i przyczyni się do zwiększenia sprzedaży"*).

Jeden z badanych skonstatował natomiast, że generalnie szkolenia pracowników przynoszą wymierne efekty dla firmy, ale są bardzo drogie, i w związku z tym małych firm po prostu na nie stać.

Kilku respondentów zwróciło uwagę na to, że jeśli tych korzyści nie widać bezpośrednio po zakończeniu szkolenia, to na pewno pojawią się w dłuższej perspektywie, przy czym kursy muszą mieć istotny związek z rodzajem wykonywanej przez zatrudnionego pracy. Stąd większa porównywalnie przydatność dla firmy – zdaniem badanych – szkoleń pracowników produkcyjnych.

Niewielu respondentów nie dostrzegało korzyści dla firmy z tytułu finansowania szkoleń lub nie potrafiło ich doprecyzować. Główną przyczyną takiej sytuacji, deklarowaną przez badanych jest brak odzwierciedlenia w zyskach firmy (*„Ja nie widzę bezpośredniego związku między wysłaniem pracownika na szkolenie a późniejszymi efektami, przynajmniej tak jest w mojej branży").* Były również wypowiedzi, które wskazywały, że szkolenia – szczególnie obowiązkowe – niczego nie zmieniają, a tylko trzeba je zaliczyć. Świadczy to o poziomie szkoleń obowiązkowych, w których uczestnictwo często jest powiązane z podjęciem zatrudnienia lub wynika z okresowej weryfikacji umiejętności pracownika.

Podobny do stanowisk pracodawców charakter miały wypowiedzi partnerów społecznych. Większość z nich uznała, że firmy finansują szkolenia głównie z własnych środków. Zauważono również, że sposób finansowania jest uzależniony od wielkości firmy, przy czym małe podmioty są skuteczniejsze w poszukiwaniu na szkolenia środków ze-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wnętrznych (*„Im większa firma, tym bardziej wykorzystuje na szkolenia własne środki; mniejsze firmy są skuteczniejsze w poszukiwaniu na szkolenia środków zewnętrznych").*

Jak wynika z zaprezentowanych powyżej opinii, proces kształcenia pracowników w znacznym stopniu determinują środki finansowe. W związku z tym w opinii badanych niezbędne jest współfinansowanie kształcenia pracowników. Współfinansowanie to może dotyczyć pracodawców i środków publicznych, jak i pracodawców i pracowników. Pozostałe wskazane w kwestionariuszu ankietowym warianty, cieszyły się znacznie mniejszym zainteresowaniem[17]:

- pracodawcy powinni w całości finansować koszty kształcenia pracowników zdaniem tylko 52 firm (13,7% wszystkich badanych), przy czym nie można mówić w tym przypadku o szczególnym nasileniu tej opinii ze względu na rozmieszczenie terytorialne firm oraz specyfikę działalności gospodarczej, porównywalnie częściej odpowiedź tę wybierali przedstawiciele spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych w porównaniu do reprezentantów innych form organizacyjno-prawnych podmiotów;
- państwo powinno w całości finansować koszty kształcenia pracowników zdaniem tylko 26 firm (6,8%), przy czym nie była to dominująca odpowiedź w żadnym z województw, nie wystąpiło również istotne zróżnicowanie pod względem charakteru prowadzonej działalności;
- w całości koszty kształcenia powinny być ponoszone przez pracowników i państwo tylko w ocenie 23 firm (6,1%), jednocześnie wskazania nie charakteryzowały się szczególną koncentracją terytorialną, ani dotyczącą charakteru działalności lub formy organizacyjno-prawnej;
- sami pracownicy powinni finansować swoje kształcenie w opiniach tylko 15 firm (3,9%), przy czym wyboru tego rodzaju dokonywali tylko pojedynczy pracodawcy w niektórych województwach i dziedzinach działalności gospodarczej, przy czym nie wybrali tej odpowiedzi w ogóle ci, którzy reprezentowali instytucje publiczne oraz

[17] I. Kukulak-Dolata, *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red.), Kształcenie ustawiczne pracowników, MPiPS. Warszawa 2008, s. 69.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

przedsiębiorstwa państwowe oraz

- inny podmiot powinien finansować kształcenie pracowników zdaniem tylko 12 firm (3,2%).

Generalnie zatem, jak wynika z zaprezentowanych powyżej sposobów finansowania aktywności edukacyjnej pracowników, najlepszym jest współfinansowanie. Wydaje się, że pracodawcy nie chcąc ponosić w całości kosztów kształcenia pracowników, zabezpieczają się przed stratami, wynikającymi z niskiej efektywności tego procesu lub nieodpowiedniego doboru formy edukacji do potrzeb, występujących w zakładzie pracy.

Partnerzy społeczni nie potrafili ocenić systemu finansowania kształcenia ustawicznego i szkoleń w Polsce. Nie podali też, jakich zmian należałoby dokonać, aby ten system lepiej funkcjonował. Natomiast generalnie wyrażali się źle o:

- poziomie kwalifikacji pracujących, co tłumaczyli zbyt łatwym dostępem do kształcenia, przede wszystkim na poziomie wyższym;
- systemie kształcenia (*„Tak naprawdę, ten system został zbudowany pod potrzeby szkolących a nie szkolonych. W wielu tych szkołach poziom jest po prostu żenujący, wszyscy zdają egzaminy"*);
- systemie budżetowania szkoleń w przedsiębiorstwach (*„Ten system budżetowania szkoleń w poszczególnych zakładach pracy też nie jest do końca dobry; bo przecież w ciągu roku dochodzą jakieś zupełnie nieprzewidziane sytuacje, pojawiają się jakieś nowe konieczności szkoleń i uruchomienie jakichś dodatkowych pieniędzy jest niesamowicie trudne, a czasami wręcz niemożliwe"*);
- dostosowaniu szkoleń do potrzeb lokalnego rynku pracy.

Z badań przeprowadzonych wśród pracowników wynika, że pracodawcy nie uchylają się przed pokrywaniem kosztów związanych z podnoszeniem lub uzupełnianiem przez nich kwalifikacji zawodowych. Zdecydowana większość rozmówców uczestniczyła w ciągu ostatnich 12 miesięcy w szkoleniach/kursach sfinansowanych w całości przez pracodawców. Jednakże sytuacja taka nie była konsekwencją tylko i wyłącznie dobrej woli pracodawców. Najczęściej było to wymuszone przez istniejące przepisy, zobowiązujące pracodawców do organizowania i pokrywania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

kosztów szkoleń obowiązkowych.

Skłonność pracodawców do pokrywania kosztów związanych z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych (za podręczniki i materiały szkoleniowe, opłaty za naukę pobierane przez szkołę a w uzasadnionych przypadkach koszty przejazdu, zakwaterowania i wyżywienia) zależy od kilku czynników. Czynnikiem przyczyniającym się do zwiększenia zainteresowania tego rodzaju działaniem są aktualne potrzeby przedsiębiorstwa oraz rodzaj i charakter prowadzonej działalności. Pracodawcy chętnie pokrywają koszty różnego rodzaju szkoleń/kursów specjalistycznych, związanych np. z wprowadzaniem nowego sprzętu lub technologii, uaktualnieniem uprawnień do wykonywania określonej pracy, czy też koniecznością poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności wymaganych do pracy na określonym stanowisku. Jest to również uzależnione od przewidywanych w przyszłości korzyści, jakie przedsiębiorstwo może mieć z tytułu pracy wykonywanej przez tę osobę. Istotne znaczenie ma również sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa oraz dobra wola pracodawcy.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika jednak również, że często pracodawcy nie chcieli pokrywać kosztów kształcenia pracownika. Dotyczyło to przede wszystkim edukacji w formach szkolnych. Tylko niewielka liczba badanych pracowała w przedsiębiorstwach, które zwracały swoim pracownikom koszty związane z nauką w szkołach wyższych.

Generalnie zatem – jak wynika z uzyskanych wypowiedzi – pracodawcy dążą do ograniczenia kosztów związanych z kształceniem pracowników. Są niechętni podejmowaniu tego rodzaju inwestycji wówczas, gdy związane to może być z ponoszeniem przez firmę strat. Szczególnie małe przedsiębiorstwa obawiają się przestojów. Dla większości z nich kształcenie pracowników w godzinach pracy wiąże się z niewykonywaniem obowiązków zawodowych przez pracownika. W ich przypadku najczęściej mamy do czynienia z sytuacją, w której nie ma możliwości zastąpienia tego pracownika przez inną osobę.

3.2. Rola pracowników w finansowaniu działań edukacyjnych

Bardzo ważnym elementem pozwalającym pracobiorcom na utrzymanie pracy, bądź też szybkie znalezienie nowego, satysfakcjonującego ich zatrudnienia i zapobiegającym ich wykluczeniu z rynku pracy, jest skłon-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ność do inicjowania i finansowania z własnych środków uczestnictwa w różnych formach i kierunkach kształcenia ustawicznego.

Zgodnie z deklaracjami pracodawców, finansowanie szkoleń przez pracowników występuje w małej skali, a jeżeli – to w odniesieniu do edukacji mało przydatnej dla firmy.

Jak wynika jednak z wcześniej opisanych poglądów partnerów społecznych, a przede wszystkim przedstawicieli organizacji związkowych, jest to sytuacja spotykana w polskich przedsiębiorstwach powszechnie. Niekonsekwencję tę należy odnotować. Podobne spostrzeżenia wynikają z przeprowadzonych wywiadów kwestionariuszowych, w których respondenci, którzy zdobywali kwalifikacje i umiejętności w ramach szkoleń zawodowych, w 78% koszty ich pokrywali ze środków własnych, a w 20% wsparcie takie otrzymywali z zakładu pracy.

Aktywność pracobiorców w finansowaniu swojej aktywności edukacyjnej była ograniczona również w ocenie, która wynikała z wypowiedzi samych zainteresowanych. Najczęściej bodźcem skłaniającym pracowników do inwestowania własnych środków finansowych w swoją edukację była chęć podniesienia/uzupełnienia kwalifikacji pozwalających na bardziej efektywne wywiązywanie się ze swoich obowiązków zawodowych. Poza tym wskazywali oni również na chęć posiadania kwalifikacji zawodowych poszukiwanych na rynku pracy przez pracodawców (*„(…) żeby nadążyć z duchem czasu musiałam zrobić kurs komputerowy za swoje pieniądze, z własnej inicjatywy, żeby moc utrzymać się na rynku zgodnie z wymogami jakie pracodawca stawia")* oraz wymogi formalne związane z wykonywanym zawodem, przy czym dotyczyło to tylko osób pracujących w określonych branżach np. służbie zdrowia (głównie lekarze, pielęgniarki) oraz oświacie.

Powyższe uwarunkowania, skłaniające pracowników do ponoszenia kosztów kształcenia świadczą o tym, że bodźcem niewątpliwie zniechęcającym ich do tego rodzaju postępowania jest brak posiadania potrzebnych do tego celu zasobów finansowych. Duże znaczenie może mieć w tym przypadku również bierność pracobiorców i przyjmowanie przez nich postaw roszczeniowych (*„(…) Jeżeli to byłby bodziec finansowy od strony pracodawcy to na pewno bym poszedł, lub jeżeli to byłoby finansowane przez pracodawcę niekoniecznie związane z podniesieniem mojej pensji, to też*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

bym skorzystał, ale sam z siebie to raczej nie. (…) jest dużo ludzi i kursy nie mają większego znaczenia").

Brak środków finansowych oraz niejednokrotnie wysoki koszt kształcenia wpływają na to, że zdarza się, iż pracodawca i pracownik dzielą się kosztami związanymi z uczestnictwem w jakimś kursie lub szkoleniu (*„podzieliliśmy się kosztami, bo zarówno w interesie firmy, jak i w moim interesie leży, żeby się szkolić").* Współfinansowanie aktywności edukacyjnej pracowników jest jednak przede wszystkim możliwe wtedy, kiedy pracodawca potrzebuje określonych kwalifikacji i umiejętności, albo szkolenie jest niezbędne z punktu widzenia realizowanych przez pracownika zadań.

Z zaprezentowanych rozważań wynika, że pracownicy we własnym zakresie finansują zwłaszcza te formy kształcenia, które decydują o poziomie ich wykształcenia (np. studia zawodowe, magisterskie). Natomiast pozostałe formy kształcenia, które mogą przyczynić się do rozszerzenia umiejętności i kwalifikacji są częściej finansowane ze źródeł obcych, czyli z funduszy podmiotów oraz dotacji, jakie one uzyskują.

3.3. Rola środków publicznych we wspieraniu działań edukacyjnych

Niewielka liczba pracodawców korzystała ze środków publicznych we wspieraniu działań edukacyjnych. Były to głównie środki pochodzące z Urzędu Miasta lub Urzędu Pracy. Niewielu pracodawców czerpało środki na szkolenie pracowników z funduszy Unii Europejskiej albo korzystało z usług firm szkoleniowych, które organizują szkolenia dla pracowników małych i średnich firm, korzystając z funduszy unijnych.

Partnerzy społeczni uważali, że znaczna część pracodawców korzysta z refundacji szkoleń z Funduszu Pracy. Część z nich uznała nawet, że ta forma jest przez pracodawców nadużywana (*„Z tego co się orientuję, to niektórzy pracodawcy nadużywają wręcz tej formy, ponieważ w ramach szkoleń zatrudniają pracowników na dany okres, a później ich zwalniają i występują o nowych").*

Przedstawiciele organizacji związkowych i organizacji pracodawców podkreślali brak podporządkowania wydawania środków publicznych potrzebom lokalnego rynku pracy, a przede wszystkim – brak monitorowania potrzeb pracodawców. Problem ten dotyczy w głównej mierze

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

gospodarowania środkami publicznymi przez instytucje rynku pracy (głównie powiatowe urzędy pracy). Zdając sobie sprawę z konieczności prowadzenia przez te instytucje działalności związanej z kształtowaniem aktywności edukacyjnej partnerzy społeczni podkreślają jednak jej znaczenie głównie dla osób poszukujących pracy.

Generalnie pracodawcy ocenili pomoc otrzymywaną od różnych instytucji publicznych, jako zdecydowanie niewystarczającą do prowadzenia działań edukacyjnych.

Podstawowymi przyczynami słabego wykorzystywania funduszy unijnych i innych środków publicznych w działalności edukacyjnej, wskazanymi przez respondentów są:

- brak informacji o możliwości pozyskania takich środków (*„Ja nie słyszałem o takich szkoleniach, które można byłoby sfinansować ze środków zewnętrznych"*);
- brak wiary w to, że uda się pozyskać te środki (*„Ja nie widzę większego sposobu aby wyrwać jakieś pieniądze na szkolenia ze środków publicznych czy środków unijnych"*);
- bariery biurokratyczne, które wydają się nie do pokonania dla małych firm (*„Próbowałem skorzystać ze środków publicznych, ale ta biurokracja wszystko zabija"*).

Badani podkreślali niedostosowanie do ich oczekiwań procedur związanych ze składaniem wniosków o dofinansowanie szkoleń. Były to np. niewielkie przekroczenia kosztorysu projektu lub nieistotne – zdaniem respondentów – zmiany w sposobie ich prezentacji. Jak z tego wynika, pracodawcy oczekują przede wszystkim zwiększenia jasności procedur, związanych z otrzymywaniem pomocy publicznej oraz poszerzenia informacji o ich dostępności. Jednocześnie kilku respondentów uznało, że brak jest w ogóle jakiegokolwiek systemu współfinansowania ze środków publicznych szkoleń w małych i średnich firmach. Mimo pewnej poprawy dostępności do informacji o szkoleniach, finansowanych ze środków unijnych uważają oni, że działania te zawierają się w ramach „prywatnego biznesu". Jednak – co należałoby podkreślić – pracodawcy coraz chętniej korzystają z tej formy dofinansowania aktywności edukacyjnej. Zgodziła się z tą opinią większość partnerów społecznych (*„Na*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

pewno coraz więcej pracodawców ma możliwości skorzystania z dofinansowania szkoleń ze źródeł unijnych"). Jednak ocena wykorzystania tych funduszy w opiniach tej samej subpopulacji badanych była dość zróżnicowana. Podkreślano mianowicie zarówno niewielką wagę efektów realizowanych szkoleń dla pracodawców, jak i większą dostępność różnego rodzaju dofinansowań. Daje się przy tym zauważyć pogląd – podkreślany już niejednokrotnie wcześniej – że pracodawcy w celu przeszkolenia pracowników korzystają najczęściej ze środków własnych firmy (*„Moim zdaniem przeważają środki własne, chociaż małe a zwłaszcza średnie firmy są aktywne w korzystaniu ze szkoleń dofinansowanych z EFS"*).

Podsumowując tę część rozważań, należałoby jednak ocenić aktywność pracodawców w poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania kształcenia ustawicznego pracowników, jako niewielką. Dlatego też istotne wydaje się poznanie zarówno przyczyn tego stanu, jak i proponowanych przez samych zainteresowanych kierunków zmian w dotychczasowym systemie finansowania aktywności edukacyjnej. Kilku bowiem badanych przedstawiając swoje propozycje, zwróciło uwagę przede wszystkim na:

- zasady współfinansowania (*„Na szkolenia pracowników 50% środków powinno pochodzić z Unii, 25% ze strony państwa i 25% ze strony pracowników"*);
- zasady odliczeń podatkowych z tytułu kształcenia pracowników (*„(…) trzeba wprowadzić jasny, czytelny, jednoznaczny przepis że na przykład można odpisać 0,5% podatku od wypracowanego zysku w przypadku organizowania szkoleń dla pracowników. (…) w krajach najbardziej rozwiniętych przeznaczają ogromne kwoty na szkolenia; u nas tego brakuje i to jest pewnego rodzaju kulą u nogi naszego biznesu"*).

Istnieje zatem potrzeba wprowadzenia zmian w przepisach prawnych, które dotyczyłyby sposobów pozyskiwania środków zewnętrznych na szkolenia, a także poszerzenia informacji o dostępie do nich.

Podobne opinie mieli również pracownicy. Uważali oni, że działalność edukacyjna instytucji rynku pracy jest ważnym elementem wspomagającym i propagującym kształcenie ustawiczne, ale zwłaszcza wśród osób bezrobotnych. Natomiast w odniesieniu do pracowników procedu-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ra ta ma charakter dość ograniczony. Powodem tego może być niewielka efektywność prowadzonych działań. Tylko bowiem 4 respondentów uczestniczyło w szkoleniach/kursach organizowanych przez tego rodzaju instytucje, a konkretnie przez powiatowe urzędy pracy.

Niewielki był również udział środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej w finansowaniu kształcenia ustawicznego. Zaledwie 2 respondentów uczestniczyło w finansowanych w ten sposób szkoleniach/kursach. Sytuacja taka jest przede wszystkim konsekwencją niewielkiej liczby szkoleń, organizowanych dla osób aktywnych zawodowo. W rezultacie, zapotrzebowanie na tego rodzaju szkolenia/kursy znacznie przewyższa ich liczbę (*„Raczej nie ma szans na skorzystanie z takich szkoleń finansowanych przez Unię Europejską; jak się tam ktoś zgłosi to zawsze się okazuje że jest już za późno").* Jest to również wynik braku przepływu informacji o organizowanych szkoleniach. Bardzo często nie dociera ona na czas do zainteresowanych (*„(…) ja też chciałam skorzystać z takich szkoleń finansowanych przez Unię, ale było już za późno").* Ponadto respondenci wskazali na jeszcze jeden problem. Jest nim rzadko stosowane współfinansowanie procesu kształcenia przez pracodawcę i ze środków unijnych.

Podsumowując, pracownicy dość rzadko korzystali oni ze środków publicznych, jako możliwości dofinansowania swojej aktywności edukacyjnej. Uważali oni również, że skłonność do organizowania i uczestnictwa w różnych formach kształcenia ustawicznego jest większa wówczas, gdy istnieje możliwość uzyskania dofinansowania na ten cel.

W przeprowadzonych badaniach ilościowych[18], opinie respondentów miały podobny charakter. Uzyskiwana pomoc od organizacji i instytucji publicznych była – ich zdaniem – niewystarczająca. Odpowiedzi takiej udzieliło około $^{2}/_{3}$ zbiorowości badanych. Niezadowoleni z pomocy publicznej byli zwłaszcza pracodawcy, których firmy zlokalizowane były w województwach: zachodniopomorskim, śląskim i mazowieckim, a więc w regionach o znacznym potencjale gospodarczym. Zła ocena dotychczas realizowanej pomocy publicznej wystąpiła przede wszystkim

[18] I. Kukulak-Dolata, *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red.), Kształcenie ustawiczne pracowników, MPiPS. Warszawa 2008, s. 70 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

instytucjach publicznych, które w największym stopniu korzystały z niej dotychczas. Były to przede wszystkim instytucje, które zasięgiem swojej działalności gospodarczej obejmowały cały kraj, bądź region.

Należałoby równocześnie podkreślić, że byli również przedstawiciele przedsiębiorców, którzy z otrzymywanej pomocy byli zadowoleni. Stanowili oni jednak tylko ⅓ populacji uczestników wywiadów kwestionariuszowych. Były to firmy głównie zlokalizowane w województwach: podlaskim, świętokrzyskim, kujawsko-pomorskim, małopolskim oraz pomorskim. Ocena ta była prezentowana w większości podmiotów działających w sektorze szeroko rozumianych usług. Jednocześnie taką właśnie opinię miał jedyny wśród badanych pracodawca pracujący na własny rachunek, mieszkający i działający na wsi. Co ciekawe – reprezentanci mikropodmiotów oraz małych podmiotów, działających w skali lokalnej i oceniających kondycję ekonomiczną firmy, jako bardzo dobrą – lepiej oceniali pomoc publiczną w obszarze kształcenia ustawicznego pracodawców i pracowników niż pracodawcy z dużych podmiotów.

Dominacja negatywnych ocen zakresu pomocy publicznej dla pracodawców w obszarze kształcenia ustawicznego świadczyć o niewielkiej znajomości przepisów, dotyczących tej pomocy, co może być konsekwencją nieprzejrzystości przepisów prawnych oraz ich rozrzucenia w różnych publikacjach. Główną jednak przyczyną jest w tym przypadku zapewne brak umiejętności poszukiwania odpowiednich ustaleń prawych i z tym związana nieporadność w odszukiwaniu stosownych informacji w „gąszczu" przepisów. Tego typu wnioskowanie może być zasadne przede wszystkim z uwagi na wskazywane przez respondentów propozycje zwiększenia pomocy publicznej dla pracodawców tworzących i wykorzystujących ZFS. Większość z nich dotyczyła właśnie zmian ustaleń prawnych w zakresie pomocy dla pracodawców (zmian przepisów). W dalszej kolejności preferowane kierunki zmian dotyczyły:

- zwiększenia subwencji z krajowych środków publicznych, oraz
- zwiększenia dofinansowania z funduszy strukturalnych UE.

Generalnie, jak można zauważyć, pracodawcy oczekują większej pomocy finansowej w realizowanych przez siebie procesach kształcenia ustawicznego pracowników (i samych siebie też). Oznaczać to może, że

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

środki ZFS czy innych funduszy szkoleniowych nie są wystarczające z punktu widzenia ich potrzeb edukacji ustawicznej pracodawców i pracowników.

W wywiadach kwestionariuszowych wskazana powyżej ograniczona akceptacja zarówno pracodawców, jak i pracowników dla działań prowadzonych przez instytucje publiczne w zakresie szkoleń/kursów, organizowanych dla poprawienia spójności kompetencji pracowników ze zmieniającymi się warunkami realizowania zadań na zajmowanych stanowiskach pracy, poszerzona została o analizę współpracy z powiatowymi urzędami pracy w zakresie organizowanych szkoleń. Jak wynika z wypowiedzi uczestników wywiadów, współpraca miała bardzo ograniczony wymiar, ponieważ jedynie co dziesiąty respondent zadeklarował podjęcie takiej współpracy. Najczęściej była ona podejmowana przez średnie i duże podmioty gospodarcze, charakteryzujące się dobrą lub bardzo dobrą kondycją ekonomiczną i polegała na[19]:

- szkoleniu bezrobotnych, potencjalnych kandydatów do pracy zgodnie z zapotrzebowaniem pracodawców (43%);
- zgłaszaniu do publicznej służby zatrudnienia informacji o wolnych miejscach pracy (37%);
- refundacji kosztów szkolenia pracowników (25%);
- otrzymywaniu przez pracodawców informacji o prowadzonych szkoleniach przez instytucje edukacyjne (21%).

Należy podkreślić, iż z grupy tej prawie ¾ pracodawców dobrze oceniło dotychczasową współpracę z urzędami pracy, twierdząc, iż nie było między nimi żadnych nieporozumień. Było to rezultatem precyzyjnego, przejrzystego określenia zasad współpracy między urzędem a podmiotami gospodarczymi. Pozostali mieli jednak zastrzeżenia co do jakości świadczonych na ich rzecz usług, przy czym do najczęściej zaliczanych mankamentów zaliczono:

- skomplikowane, niejasne procedury w ramach realizacji określonych usług, brak kompetencji pracowników i często niechętny stosunek do

[19] I. Kukulak-Dolata, *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), Kształcenie ustawiczne pracowników, MPiPS. Warszawa 2008, s. 66.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

klientów (66%);

- brak środków finansowych na realizację wielu zadań urzędów, co zniechęca pracodawców do dalszego współdziałania (33%);
- zbyt długi okres realizacji przez urząd pracy określonych usług, na które pracodawcy zgłaszali zapotrzebowanie (22%).

4. Sposoby organizacji pracy podczas nauki w podmiotach gospodarczych

W wypowiedziach uzyskiwanych od przedstawicieli firm, partnerów społecznych oraz pracowników w ramach wywiadu fokusowego, pojawiła się również kwestia łączenia pracy z nauką. Ponieważ dopuszczalne sposoby łączenia pracy z nauką są określone przez prawo, korzystanie z niektórych udogodnień jest ograniczone określonymi warunkami np. zwolnieni z części dnia pracy mogą być tylko ci pracownicy, których czas pracy nie pozwala na punktualne przybycie na zajęcia.

Pracodawcy rozróżnili dwa sposoby łączenia pracy z nauką. Było to organizowanie szkoleń w godzinach pracy lub po jej zakończeniu. Zdecydowana większość badanych pracodawców, którzy szkolą swoich pracowników przyznała, że szkolenia odbywają się w godzinach pracy. Można uznać, że akceptowaną formą kształcenia ustawicznego pracowników jest ta, która nie powoduje zwiększenia wymiaru czasu, który pracownik musi poświęcić na wykonywanie obowiązków zawodowych. Prawdopodobnie pracodawcy wybrali tę formę ze względu na to, że po godzinach pracy niewielu pracowników zgodziłoby się na uczestniczenie w doskonaleniu zawodowym. Jednocześnie pracodawcy zdają sobie sprawę z tego, że szkolenia „po godzinach" są mało efektywne i w zasadzie nie przynoszą korzyści ani pracownikowi ani firmie. Jeśli już, to powinny być organizowane poza miejscem pracy i połączone z częścią integracyjną. Pracownicy muszą wówczas skoncentrować się na zawartości merytorycznej szkoleń.

Generalnie, pracodawcy, którzy kształcili swoich pracowników, najczęściej zwracali uwagę przy wyborze szkoleń na ich atrakcyjność dla pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Z wywiadów przeprowadzonych z pracownikami wynika, że szkolenia często odbywają się w godzinach pracy (dotyczy to głównie szkoleń obligatoryjnych i specjalistycznych szkoleń/kursów zawodowych). Znacznie częściej respondenci wskazywali jednak na odbywanie się szkoleń nieobowiązkowych po godzinach pracy.

Szkolenia są organizowane zarówno na terenie przedsiębiorstwa, jak i poza nim, są połączone z wyjazdem do innej miejscowości, w której znajduje się instytucja lub firma prowadząca szkolenia, bądź też centrala przedsiębiorstwa, w którym uczestnik takiego szkolenia/kursu jest zatrudniony. Najczęściej wybór dokonywany jest na zasadzie ograniczania kosztów. W tym celu pracodawcy stosują różne metody kształcenia swoich pracowników. Jedną z nich jest taka, że pracodawca finansuje szkolenie/kurs dla jednego lub dwóch pracowników, których zadaniem – po ich ukończeniu i zdobyciu potrzebnych uprawnień – jest przeszkolenie pozostałej części załogi. Inną metodą jest organizowanie szkoleń na stanowisku pracy, najczęściej przez doświadczonego pracownika wykonującego taką samą lub podobną pracę. Obserwuje się również przypadki uczestnictwa w szkoleniach/kursach samych pracodawców, którzy po ich odbyciu szkolą zatrudnione u siebie osoby.

5. Rola kształcenia pracowników w procesach kadrowych

Znaczna część badanych pracodawców, organizujących szkolenia dla swoich pracowników uważała, że rola szkoleń w gospodarowaniu kadrami w ich firmach jest bardzo istotna. Procesy kształcenia pracowników wpływały – zdaniem respondentów – na następujące elementy zarządzania zasobami ludzkimi w firmach:

- motywowanie pracowników (*„Jeżeli dany pracownik po szkoleniu ma większą sprzedaż to jest natychmiast motywowany poprzez premie"*);
- nabór i selekcję kandydatów do pracy (*„Jeżeli ja mam do wyboru dwie osoby na jakieś stanowisku, to zawsze wybieram tę osobę która przejawia większą ochotę na uczestniczeniu w szkoleniach"*);
- utrzymanie pracy przez pracowników (*„Szkolenia odgrywają bardzo ważną rolę w gospodarowaniu kadrami w mojej firmie; (…) A jeśli mimo*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

przebytych szkoleń w dalszym ciągu sobie nie radzi, to niestety musimy się pożegnać");

- dostosowanie posiadanych przez pracowników kwalifikacji do oczekiwań pracodawcy (*„Szkolenia w mojej firmie odgrywają dosyć znaczącą rolę w gospodarowaniu kadrami (…) w mojej firmie trzeba się szkolić aby utrzymać licencję albo ją zdobyć"*).

Pracodawcy podkreślali również znaczenie kształcenia pracowników dla możliwości rozwoju firmy (*„Powiedziałbym, że jest to kluczowa rola, ponieważ szkolenia przyczyniają się do utrzymania pewnego pułapu rozwoju firmy").*

Tylko kilku badanych uważało, że szkolenia odgrywają marginalną rolę w gospodarowaniu kadrami w ich firmach, przy czym szczególnie podkreślali oni znaczenie już posiadanych przez pracowników kwalifikacji (*„Jak jesteś dobrym fachowcem to dostajesz większą płacę, a nie za to że uczestniczyłeś w szkoleniu")* oraz wymóg kształcenia się pracowników, wywołany charakterem działalności firmy (*„Pracownik po odbyciu szkolenia nie może oczekiwać żadnych dodatkowych korzyści; większość tych szkoleń jest prowadzona w czasie pracy i tak naprawdę uczestnictwa w tych szkoleniach domaga się rynek").*

Porównywalna liczba respondentów uzależniała znaczenie procesów kształcenia dla polityki kadrowej od rodzaju szkolenia. Ci właśnie pracodawcy wiązali stawkę zaszeregowania pracownika z przydatnością kierunku wykształcenia dla funkcjonowania podmiotu oraz jakością wykonywanych przez pracownika zadań.

Przedstawiciele partnerów społecznych uważali, że szkolenia, a szerzej – aktywność edukacyjna pracowników, nie ma zbyt dużego wpływu na politykę kadrową, prowadzoną w małych podmiotach. Znacznie większą rolę w tym przypadku – ich zdaniem – odgrywają:

- charakter działalności firmy;
- predyspozycje zawodowe pracowników (*„Zdarza się, że przyjmujemy pracownika do pracy na określone stanowisko, ale jego predyspozycje kwalifikują go do pracy na zupełnie na innym stanowisku. I w tym znaczeniu szkolenia stanowią pewien element prowadzenia przez firmę polityki kadrowej"*);
- liczba zatrudnionych (*„Moja organizacja zrzesza pracodawców, którzy zatrudniają niewielkie ilości pracowników. Wydaje się, że ta grupa praco-*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

dawców koncentruje się na organizowaniu dwojakiego rodzaju szkoleń: po pierwsze szkoleń obowiązkowych, a po drugie szkoleń zawodowych, bardzo ściśle specjalistycznych charakterystycznych dla danej branży");

– oferta szkoleniowa (*„Jak kontaktuję się z osobami odpowiedzialnymi w poszczególnych firmach to nie otrzymuję od nich informacji, o tym jakie oni mają potrzeby szkoleniowe, tylko proszą mnie aby im przedstawić plan, jakie szkolenia my organizujemy, a oni już się do tego dopasują. Nie potrafią zrozumieć, że powinno być dokładnie odwrotnie"*).

Stanowisko partnerów społecznych, odnoszące się do roli aktywności edukacyjnej pracowników jest zatem odmienne od opinii większości pracodawców. Należy przy tym podkreślić, że wyżej przytaczane deklaracje były głównie poglądami przedstawicieli organizacji pracodawców. Być może jest to wynik zbyt rzadkich bezpośrednich kontaktów tego typu organizacji z pracodawcami.

Ważną rolę w procesach kadrowych odgrywa także problem wdrażania w przedsiębiorstwach nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych[20]. W wielu przypadkach podporządkowany tym procesom jest nabór pracowników. Kryteria selekcji ustalane są pod kątem znajomości obsługi komputera i programów komputerowych, chociaż to, w jakim zakresie ta wiedza jest brana pod uwagę zależy od tego, na jakim stanowisku będzie zatrudniony pracownik i jakie w związku z tym obowiązki będzie wypełniał. Może to oznaczać, że pracodawcy niechętnie w procesach kształcenia kierują pracowników na szkolenia informatyczne uznając tym samym, że tego rodzaju umiejętności i kwalifikacje w chwili obecnej powinny stanowić podstawę kompetencji zawodowych pracownika. O niechęci pracodawców do kierowania pracowników na tego rodzaju szkolenia/kursy może również świadczyć to, że zmiany technologiczne wdrażane w podmiotach gospodarczych są niejednokrotnie przyczyną zwolnień pracowników, których miejsce zajmują nowi, posiadający adekwatne do oczekiwań pracodawcy i strategii rozwoju firmy umiejętności i kwalifikacje.

[20] Szerzej na ten temat I. Poliwczak, *Pracodawcy a ICT*, (w:) E. Kryńska, Ł. Arendt (red.), Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2010, s. 185 i nast.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Rozdział IV.
INSTRUMENTY WSPIERAJĄCE KSZTAŁCENIE USTAWICZNE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

Istotne znaczenie dla procesu zarządzania wiedzą w podmiotach gospodarczych, a zwłaszcza kształtowania skłonności pracodawców do uczestnictwa w procesach kształcenia ustawicznego pracowników ma również znajomość i skala stosowania instrumentów wspomagających to zjawisko. Dlatego też w tym rozdziale zajmiemy się ukazaniem działania w rzeczywistości gospodarczej najważniejszych – w opinii ekspertów – takich narzędzi. Należą bowiem do nich niewątpliwie zakładowy fundusz szkoleniowy (ZFS) oraz zwolnienie z części lub całości dnia pracy, jak również urlop szkoleniowy.

Badanie pracodawców pod kątem stosowania przez nich zakładowego funduszu szkoleniowego miało miejsce w 2006 r. w projekcie „Analiza efektywności funduszu szkoleniowego – instrumentu ustawowego wspierającego kształcenie ustawiczne". Projekt został podjęty w ramach wspomnianego już Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006 (DWF_1.1._8A-2005) i był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Pozyskanie danych pierwotnych wymagało przeprowadzenia badań empirycznych, które miały charakter ilościowy. Wywiad kwestionariuszowy przeprowadzony został z 380 pracodawcami, dobranymi w wyniku wylosowania próby spośród wszystkich polskich podmiotów gospodarczych zatrudniających, co najmniej jednego pracownika, spełniającej warunki reprezentatywności. Losowanie pracodawców zlecone zostało Głównemu Urzędowi Statystycznemu, dysponującemu bazą danych podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON. Struktura podmiotów w próbie badawczej odzwierciedla strukturę zbiorowości generalnej z punktu wi-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

dzenia następujących kryteriów:

- wielkość podmiotu (liczba zatrudnionych),
- województwo, w którym firma ma siedzibę,
- sektor własnościowy (publiczny, prywatny).

Kwestionariusz wywiadu został skonstruowany w sposób umożliwiający podział respondentów na dwie subpopulacje: pracodawców, którzy utworzyli zakładowy fundusz szkoleniowy i tych, którzy funduszu tego w momencie badania nie posiadali.

Urlopy szkoleniowe oraz zwolnienie z części lub całości dnia pracy, jako instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników, a tym samym wpływające na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, były przedmiotem badań w latach 2012–2013. Zostały one podjęte ze względu na brak kompleksowych źródeł statystycznych, umożliwiających ocenę skali stosowania tych narzędzi oraz ewaluację istniejących rozwiązań. Przeprowadzone w ramach projektu „Urlopy szkoleniowe i zwolnienie z części lub całości dnia pracy jako instrumenty wspierające podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników”[1] badania, miały charakter jakościowy. Zastosowano w nich technikę zogniskowanych wywiadów grupowych, a realizacja badania objęła cztery duże ośrodki gospodarcze, tj. Warszawę, Wrocław, Poznań i Katowice. Dodatkowymi zmiennymi różnicującymi dobór respondentów do badania była: płeć, wiek oraz branża, z jaką związany był respondent.

Głównym celem badania przeprowadzonego wśród pracodawców była ocena ich postaw wobec możliwości udzielania przez nich urlopu szkoleniowego oraz zwolnienia z całości lub części dnia pracy pracownikom, którzy wykazują aktywność edukacyjną, mającą za zadanie zwiększenie spójności ich kwalifikacji i umiejętności z zadaniami, realizowanymi na określonych stanowiskach pracy. Dodatkową kwestią, uwzględnioną w badaniach było to, czy instrumenty te były stosowane przez pracodawców wcześniej, zanim możliwość taka została usankcjo-

[1] Projekt sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr 2011/01/B/HS4/00508). Por. E. Kryńska (ed.), Instruments supporting continuing education of employees. Regulations and their application in business entities, IPiSS, Warsaw 2013.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nowana przepisami ustawy Kodeks Pracy, czy też miały miejsce dopiero po zmianach przepisów prawnych[2]. Rokiem granicznym był w tym przypadku 2010 r., w którym ustawodawca uwzględnił w art. 103 takie możliwości wspomagania aktywności edukacyjnej pracowników.

W związku z tym przeprowadzone wywiady fokusowe obejmowały zróżnicowane pod względem czasokresu stosowania tych instrumentów wspomagania aktywności edukacyjnej pracowników grupy respondentów. Byli to:

- po pierwsze – pracodawcy stosujący urlopy szkoleniowe i zwolnienie z całości lub części dnia pracy, przed wprowadzonymi zmianami przepisów prawnych;
- po drugie – pracodawcy, którzy wykorzystywali te instrumenty po wprowadzeniu zmian przepisów prawnych;
- po trzecie – pracodawcy, którzy wykorzystywali te instrumenty zarówno przed, jak i po wprowadzeniu zmian przepisów prawnych.

Równocześnie, z uwagi na to, że w kształceniu ustawicznym pracowników istotną rolę odgrywa zazwyczaj problem finansowania ich uczestnictwa w różnych formach tego kształcenia, w badaniach starano się także rozpoznać skłonność pracodawców do współfinansowania procesów kształcenia pracowników.

Przyjrzyjmy się zatem wynikom przeprowadzonych badań.

1. Zakładowy fundusz szkoleniowy jako instrument wspierający kształcenie ustawiczne pracowników

Zakładowy fundusz szkoleniowy (ZFS) od 2004 r. powinien stać się głównym instrumentem rozwoju zasobów ludzkich, stosowanym przez pracodawców. Jest on przeznaczony na finansowanie lub współfinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego, zarówno pracowników, jak i pracodawców. Celem jego działania powinno być dopasowanie kwalifikacji szeroko rozumianej załogi do wymagań stanowisk pracy, co da-

[2] Ustawa z dnia 20 maja 2010 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2010 r. 105.655)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wałoby możliwość przeciwdziałania zwolnieniom grupowym i stabilizowania rozwoju pracowniczego. Dlatego też ważne jest poznanie przesłanek tworzenia ZFS oraz doprecyzowanie sposobu jego działania w polskich przedsiębiorstwach. Z tego punktu widzenia ważna wydaje się również ocena charakteru podstawowych barier, uniemożliwiających podmiotom gospodarczym wykorzystanie tego instrumentu doskonalenia zawodowego kadr pracowniczych. Może to bowiem przyczynić się do poszerzenia znajomości i identyfikacji przyczyn ograniczonej – jak dotychczas – jego stosowalności w polskiej praktyce gospodarczej.

Analiza wyników badań kwestionariuszowych podzielona została na trzy części. W pierwszej z nich scharakteryzowano stanowisko pracodawców, odnoszące się do sposobu zakładania, funkcjonowania i likwidacji zakładowego funduszu szkoleniowego populacji przedsiębiorstw, posiadających ten fundusz, przy czym dokonano w tym przypadku podziału na podmioty, wykorzystujące ten instrument na zasadach, zawartych w Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz podmioty, deklarujące wykorzystywanie tego funduszu przed 2004 r. W części drugiej – zaprezentowana została ocena przedstawicieli firm, które dotychczas nie utworzyły zakładowego funduszu szkoleniowego. Koncentrowano się tu przede wszystkim na barierach, wpływających na ograniczenie możliwości stosowania tego instrumentu. Natomiast w części trzeciej zweryfikowane zostały poglądy wszystkich przedsiębiorstw w dziedzinie jakości uwarunkowań otoczenia prawnego i gospodarczego, wpływających korzystnie, bądź niekorzystnie na możliwości podejmowania działalności szkoleniowej w zakładach pracy.

1.1. Wyniki badań w przedsiębiorstwach posiadających ZFS

Wśród ogółu respondentów tylko niecałe 13% (tj. 49 podmiotów) zadeklarowało posiadanie zakładowego funduszu szkoleniowego. Oznacza to, że populacja przedsiębiorców, stosujących ten instrument w celu ograniczenia zwolnień pracowników, w tym także zwolnień grupowych, jak również dostosowania kompetencji pracowników do zajmowanych przez nich stanowisk pracy stanowi w Polsce jedynie margines. Ponadto do tej grupy firm nie należały w ogóle przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwach: lubelskim, podkarpackim i warmiń-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

sko-mazurskim. Świadczy to o większej skłonności do korzystania z zakładowego funduszu szkoleniowego w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie innych województw (w sposób odpowiedni do doboru próby), w porównaniu do tzw. „ściany wschodniej", gdzie problemy występujące na regionalnych i lokalnych rynkach pracy są znacznie większe. Brak wykorzystania ustawowo dopuszczanej możliwości wspomagania polityki kadrowej, jak również zarządzania wiedzą w podmiotach gospodarczych musi wzbudzać zdziwienie.

Przedstawiciele firm, biorący udział w wywiadach kwestionariuszowych, wykorzystujący zakładowy fundusz szkoleniowy prowadzili przede wszystkim działalność z zakresu przetwórstwa przemysłowego (13 firm), ochrony zdrowia i pomocy społecznej (10 firm) oraz edukacji (6 firm). W ogóle natomiast nie były w tej grupie reprezentowane zakłady pracy z następujących sekcji gospodarki narodowej: budownictwa, pośrednictwa finansowego oraz działalności usługowej komunalnej, społecznej i indywidualnej.

Dominującą formą organizacyjno-prawną charakteryzowanych firm była instytucja publiczna (15 podmiotów), oraz spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna (po 11 podmiotów). W badanej populacji większość jednak stanowiły podmioty sektora publicznego (29 przedsiębiorstw). W ogóle nie zaobserwowano występowania wśród badanych zakładów pracy form organizacyjno-prawnych, jakimi są spółka jawna, spółdzielnia oraz przedsiębiorstwo państwowe, a znikoma liczba działała w oparciu o przepisy prawa cywilnego, czyli spółki cywilnej (1 podmiot).

Większość podmiotów działała na obszarach miast (48 firm), a tylko jedna była zlokalizowana na wsi. Świadczy to w sposób jednoznaczny o przestrzennym zróżnicowaniu skłonności pracodawców do tworzenia i wykorzystywania zakładowego funduszu szkoleniowego.

Więcej było w badanej populacji firm, które zostały utworzone do końca 1989 r. (51%). Wcale natomiast nie deklarowały tworzenia i wykorzystywania w zarządzaniu zasobami ludzkimi zakładowego funduszu szkoleniowego te przedsiębiorstwa, które powstały po 2004 r. Czynnikiem wpływającym na skłonność pracodawców jest zatem czas. Im są one bowiem „starsze", tym większego znaczenia dla prawidłowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

funkcjonowania zakładów pracy nabiera odpowiednia do ich potrzeb i realizowanych zadań struktura kwalifikacyjna zatrudnionych.

Wśród pracodawców, którzy wykorzystywali zakładowy fundusz szkoleniowy, dominowały przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 250 pracowników. Stanowiły one 55,1% badanych tej kategorii (27 firm). Jednocześnie nieco ponad co czwarty zakład pracy reprezentował kategorię średnich firm, zatrudniających od 50 do 249 osób (14 firm), a tylko 2 były mikropodmiotami. Świadczy to o większej skłonności do tworzenia tego funduszu w podmiotach gospodarczych o większej liczbie zatrudnionych.

Tworzenie opisywanego instrumentu nie było natomiast prawie wcale zależne od zasięgu działalności gospodarczej realizowanej przez firmy. Działały one zarówno w skali lokalnej, regionalnej, krajowej, jak i międzynarodowej. Jednak największa liczba podmiotów deklarowała krajowy zasięg działania (12).

Tworzenie i wykorzystywanie zakładowego funduszu szkoleniowego przez pracodawców miało natomiast związek z przeciętnym miesięcznym poziomem wynagrodzeń brutto pracowników. Zdecydowanie dominowały pod tym względem podmioty, gdzie dochody te kształtowały się granicach od 900 do 2600 zł (27) oraz te, które przekraczały górną – wyznaczoną w badaniach granicę (11). Wszystkie te firmy stanowiły 98% ankietowanych podmiotów. Można zatem wnioskować, że tworzenie tego funduszu jest zależne od wielkości zakładowego funduszu płac, a także od kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, ponieważ ponad 59% wszystkich uczestników badania deklarowało dobrą (*przynoszącą zyski*) i przeciętną (*firma nie rozwija się, ale też nie przynosi strat*) kondycję ekonomiczną. Tylko pięciu pracodawców wskazało na pogarszającą się kondycję oraz znajdowanie się na skraju bankructwa. Rozwój zasobów ludzkich jest więc przede wszystkim przedmiotem zainteresowania tych pracodawców, których firmy realizują działalność podstawową w sposób prawidłowy.

Zakładowy fundusz szkoleniowy był tworzony prawie wyłącznie w tych zakładach pracy, w których działały związki zawodowe. Odpowiedź negatywną w tej dziedzinie otrzymano jedynie w przypadku 11 podmiotów gospodarczych. A więc oceny mogą nie być zależne od tego czynnika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Przedstawiona charakterystyka dotyczy wszystkich tych respondentów, którzy utworzyli fundusz szkoleniowy, niezależnie od roku, w którym powstał. Na grupę tę składały się zarówno firmy, które utworzyły ten fundusz na bazie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, jak i te, które wskazywały wcześniejszy okres powstania jakiegoś – trudnego do zidentyfikowania funduszu, którego zadaniem było przeciwdziałanie ograniczaniu zatrudnienia lub wspieranie pozycji konkurencyjne firmy. Z uwagi na to, konieczne staje się wydzielenie w przeprowadzonej analizie tych dwóch kategorii jako, że niemożliwe jest zweryfikowanie głównych przyczyn wykorzystania tego rodzaju instrumentu, zapobiegającego zwolnieniom pracowniczym. Ponadto jego znaczenie dla prowadzenia prawidłowej polityki kadrowej – w świetle znikomej stosowalności zakładowego szkoleniowego, jako instrumentu zapobiegawczego – może być zróżnicowane w podziale na dwie wyżej wspomniane kategorie podmiotów gospodarczych.

Na początek przyjrzyjmy się deklaracjom tych pracodawców, którzy utworzyli zakładowy fundusz szkoleniowy na zasadach, wynikających z ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

1.1.1. Przedsiębiorstwa posiadające ZFS od 2004 r.

Wśród wszystkich respondentów, którzy zadeklarowali istnienie w ich zakładach pracy funduszu szkoleniowego, tylko 16 utworzyło go na zasadach zgodnych z przepisami ustawy. Podmioty te stanowiły więc jedynie 4,2% wszystkich przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach. Zlokalizowane były one przede wszystkim na obszarach miast zachodniej i centralnej Polski, chociaż zauważono też stosowanie tego instrumentu w województwie podlaskim[3]. Ponadto nie występowały one w ogóle w województwach: lubelskim, opolskim, podkarpackim, śląskim oraz warmińsko-mazurskim.

[3] Tylko jedna firma spośród badanych zlokalizowana była na obszarze wsi, a więc można jedynie twierdzić, że firmy mieszczące się w miastach znacznie częściej tworzyły zakładowy fundusz szkoleniowy i wykorzystywały do prowadzenia racjonalnej gospodarki kadrami. Dlatego też cała analiza dotyczy w zasadzie tylko firm zlokalizowanych w miastach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Firmy wykorzystujące zakładowy fundusz szkoleniowy należały głównie do następujących sekcji gospodarki narodowej: przetwórstwa przemysłowego (5) oraz ochrony zdrowia (3). W ogóle natomiast nie realizowały działalności w ramach sekcji rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo, górnictwo, budownictwo, hotele i restauracje, pośrednictwo finansowe oraz działalność usługowa komunalna, społeczna i indywidualna.

Dominowały wśród analizowanych firm te, które należały do sektora publicznego (6 instytucji publicznych) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (5). W ogóle nie występowali wśród nich pracodawcy pracujący na własny rachunek oraz przedstawiciele spółek jawnych, spółek cywilnych, przedsiębiorstw państwowych oraz spółdzielni. Połowa z nich – to reprezentanci dużych przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 pracowników. Firmy te charakteryzowały się bardzo różnym zasięgiem prowadzonej działalności gospodarczej, przy czym dominowały głównie te, które określały go, jako lokalny. Ponadto co drugi podmiot określił swoją kondycję ekonomiczną, jako dobrą lub bardzo dobrą, a w większości z nich (10) działały związki zawodowe.

Zakładowy fundusz szkoleniowy w badanych przedsiębiorstwach działał z reguły na podstawie regulaminu (11 wskazań), znacznie rzadziej funkcjonował w ramach zbiorowego układu pracy (1 wskazanie). Ponadto czterech respondentów nie udzieliło żadnej odpowiedzi. W oparciu o regulamin funduszu szkoleniowego działał on przede wszystkim w instytucjach publicznych oraz w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (100% wskazań przez osoby reprezentujące firmy). Sytuacja ta dotyczyła tylko 2/3 spółek akcyjnych. Było to jednocześnie niezależne od wielkości firmy.

Zdecydowana większość przedstawicieli firm wskazała także, że fundusz ten powstał z inicjatywy pracodawcy (14 firm, tj. 87,5%), bez udziału innych podmiotów lub instytucji (15 firm wybrało właśnie tę możliwość). W większości były to małe podmioty sektora prywatnego (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne)[4], mające za-

[4] Analiza dotyczy podziału na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, zgodnie z liczbą zatrudnionych (odpowiednio 1–9 pracowników – mikropodmioty, 10–49 pracowników – małe przedsiębiorstwo, 50–249 pracowników – średnie i powyżej 250 pracowników – duże).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

sięg lokalny. Około 45% tych firm stanowiły podmioty publiczne (instytucje publiczne, ZOZ). Tylko jeden pracodawca z analizowanej grupy wskazał, że zakładowy fundusz szkoleniowy został utworzony z 12 innymi przedsiębiorcami[5]. Była to instytucja publiczna. Oznacza to, że w praktyce tylko pracodawcy posiadają inicjatywę w tej dziedzinie i od nich zależy przeznaczanie na ten fundusz celowy środków w przedsiębiorstwie. Wydaje się to być zrozumiałe, z uwagi na to, że w większości firm główni menedżerowie znając kondycję ekonomiczną firm oraz ich przyszłe potrzeby są w stanie podejmować racjonalne decyzje, dotyczące ich funkcjonowania, mając na uwadze przede wszystkim dobro firm. Potwierdzeniem tego rodzaju wniosków może być to, że wśród analizowanych podmiotów, jedynie w jednym przypadku inicjatywa należała do związków zawodowych, a w dwóch – deklaracje dotyczyły innych czynników.

Głównym powodem utworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego wskazywanym przez przedsiębiorców, były potrzeby szkoleniowe pracowników (11 wskazań). W znacznie mniejszym stopniu wpłynęło na te decyzje obowiązywanie odpowiednich przepisów prawa (5 wskazań) oraz korzyści, które mogą wyniknąć dla firmy (2 wskazania). W ogóle natomiast nie miały znaczenia następujące czynniki:

- charakter działalności firmy,
- wdrożenie systemu oceny jakości ISO oraz
- chęć zabezpieczenia rozwoju firmy (planowanie).

Żadna z tych odpowiedzi nie została wybrana przez respondentów. Wskazuje to na zdecydowanie większe znaczenie dla podejmowania decyzji o utworzeniu zakładowego funduszu szkoleniowego czynników związanych z podtrzymywaniem zadowolenia pracowników i utrzymaniem zatrudnienia, aniżeli potrzebami firmy, czy wymogami prawa. Można zatem z dużą pewnością twierdzić, że dla pracodawców najważniejsza jest stabilizacja załogi, która zna już specyfikę funkcjonowania firmy, a jej umiejętności – zarówno nabyte, jak i posiadane – są spójne z działaniami statutowymi przedsiębiorstwa. Czynnik ten – w świetle zaprezentowanych opinii – jest znacznie ważniejszy z punktu widzenia

[5] Była to firma zlokalizowana w województwie pomorskim.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

sprawnego i racjonalnego działania firm, aniżeli sam profil działania, czy przewidywane jego zmiany, związane z wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań funkcjonalnych.

Przepis ustawy mówiący o wielkości wpłat na zakładowy fundusz szkoleniowy był realizowany przez badanych w wywiadzie kwestionariuszowych przedsiębiorców w sposób dość zróżnicowany (tab. 22).

Tabela 22. Udział wpłat na zakładowy fundusz szkoleniowy w funduszu płac

Wyszczególnienie	Podmioty	
	Liczba	Udział (w%)
0,30	1	6,25
1,00	4	25,0
3,00	2	12,5
Nie wiem	9	56,25

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych

Jak wynika z danych zawartych w tabeli, w zdecydowanej większości respondenci nie znali wielkości procentowego udziału wpłat na zakładowy fundusz szkoleniowy. Powstaje zatem pytanie, czy nieznajomość ta wynikała z obiektywnych uwarunkowań (zapomnieli, nie interesowali się tym), czy też nie znali ustaleń prawnych w tej dziedzinie. Wydaje się jednak, że głównym powodem był ten, który wskazano, jako pierwszy, bowiem tworząc zakładowy fundusz szkoleniowy, powinni oni wykazywać się znajomością ustawy. Jeśli już respondenci posiadali wiedzę w tej dziedzinie, to deklarowali udział w postaci 1% od funduszu płac (1/4 wszystkich wypowiedzi) lub więcej. Łącznie ponad 47% badanych firm wpłacało na ten fundusz ponad 1% zakładowego funduszu płac. Tylko niektórzy deklarowali ten udział na poziomie zbliżonym do wymogów ustawowych (0,25%). Były to jednak dość duże kwoty (tab. 23), co świadczy o tym, że w przeprowadzonym badaniu uczestniczyli przedstawiciele przedsiębiorstw, o bardzo zróżnicowanej wielkości, ze względu na liczbę pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tabela 23. Wielkość środków finansowych zakładowego funduszu szkoleniowego na koniec grudnia 2005 r.

Wielkość środków ZFS (w zł)	Podmioty	
	Liczba	Udział (w%)
563	1	6,3
4935	1	6,3
8000	1	6,3
20000	1	6,3
100000	1	6,3
140000	1	6,3
Nie wiem	10	62,5
Ogółem	**16**	**100,0**

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Jednak, jak wynika z przedstawionych powyżej danych w zdecydowanej większości respondenci nie potrafili określić kwoty, jaką dysponował badany fundusz. Wskazuje to drażliwość podejmowanego zagadnienia oraz – podobnie, jak w poprzednim przypadku – możliwość wystąpienia obiektywnych przyczyn braku posiadania stosownych informacji. Jednocześnie tylko 2 przedsiębiorstwa korzystały z dofinansowania z innych źródeł, przy czym instytucjami przekazującymi środki finansowe były samorządy lokalne (urząd miasta, urząd dzielnicy), co wydaje się zrozumiałe, bowiem sytuacja ta dotyczyła instytucji publicznych, zatrudniających do 9 osób[6]. Zlokalizowane były one w województwach mazowieckim i wielkopolskim. Jednocześnie zakres dofinansowania był większy w firmie mieszczącej się w województwie mazowieckim, bowiem wskazała one na różnorodniejsze formy: pożyczki, kredyty, odpisy od funduszy statutowych. Może to świadczyć o większej znajomości zasad dofinansowywania zakładowego funduszu przez firmy, które mają najbliżej do źródeł informacji oraz o potrzebie wspomagania najmniejszych podmiotów gospodarczych.

[6] Brak konieczności dofinansowywania zgłaszały przede wszystkim przedsiębiorstwa, w których przeciętne wynagrodzenie brutto przekraczało 2600 zł.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W zdecydowanej większości podmiotów, biorących udział w wywiadach kwestionariuszowych, zakładowy fundusz szkoleniowy był już wykorzystywany w celu dostosowania kwalifikacji pracowników do ich potrzeb. Tego rodzaju sytuację deklarowało 14 przedsiębiorstw. Były one zlokalizowane we wszystkich województwach poza lubuskim, przy czym największa ich liczba mieściła się w województwie mazowieckim oraz pomorskim (po 3 firmy). W najmniejszym stopniu instrument ten był wykorzystywany do procesów dostosowawczych między potrzebami stanowisk pracy, a kwalifikacjami pracowników w firmach, działających w sekcji obsługa nieruchomości i firm oraz nauka.

Jednak podobne do wcześniej wskazanych przyczyny zadecydowały o deklaracjach respondentów, dotyczących obecnej i przeszłej skali finansowania szkoleń, chociaż znacznie więcej przedstawicieli firm chciało na ten temat rozmawiać (9 podmiotów). Tym niemniej zróżnicowanie kwot środków zakładowego funduszu szkoleniowego było nadal dość duże (tab. 24).

Tabela 24. Nakłady ze środków zakładowego funduszu szkoleniowego przeznaczane obecnie lub w przeszłości na szkolenia pracowników

Wielkość środków ZFS (w zł)	Liczba podmiotów	Udział (w %)
563	1	6,3
5000	1	6,3
6000	1	6,3
10000	1	6,3
19000	1	6,3
20000	1	6,3
50000	1	6,3
100000	1	6,3
200000	1	6,3
Nie wiem	5	31,3
Nie dotyczy	2	12,5
Ogółem	**16**	**100,0**

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Przyczyn tego status quo należy upatrywać zarówno w liczbie skierowanych na kształcenie pracowników, jak i wielkości przedsiębiorstwa. Zgodnie z wypowiedziami respondentów, w 10 przypadkach środki zakładowego funduszu szkoleniowego w całości pokryły koszty kształcenia pracowników, a tylko w czterech firmach – wykorzystano je jedynie do częściowego sfinansowania aktywności edukacyjnej załogi[7], przy czym zdecydowanie większy udział tego funduszu w pokrywaniu kosztów kształcenia obserwowano w prywatnych przedsiębiorstwach, które powstały przed 1989 r. i były mikropodmiotami lub firmami małymi, a należały do sekcji wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę, handel i naprawy, obsługa nieruchomości i firm oraz administracja publiczna i obrona narodowa. Głównie natomiast koszty te nie zostały pokryte w przedsiębiorstwach o krajowym i międzynarodowym zasięgu działalności, które charakteryzowały się dobrą, przynoszącą zyski kondycją ekonomiczną oraz działały w sekcji transport, gospodarka magazynowa i łączność. Świadczy to o przydatności funduszu dla prowadzenia adekwatnej do potrzeb przedsiębiorstw polityki kadrowej, polegającej na dostosowaniu posiadanych przez pracowników kwalifikacji do potrzeb firmy oraz o konieczności jego tworzenia przede wszystkim w małych podmiotach gospodarczych, mających bardzo ograniczony zasięg prowadzonej działalności gospodarczej.

O przydatności zakładowego funduszu szkoleniowego dla działań firm, mających na celu większe dopasowanie umiejętności (kwalifikacji) pracowników do potrzeb stanowisk pracy, świadczy również to, że w badaniach zaobserwowano dość znaczną liczbę pracowników, którzy od początku istnienia tego funduszu uczestniczyli w różnego rodzaju formach kształcenia. W 10 spośród analizowanych firm było to 639 osób, przy czym liczba ta była konsekwencją prawdopodobnie wielkości firmy. Kształtowała się ona w granicach od 8 do 130 osób w poszczególnych zakładach pracy. Dotychczasowe procesy kształcenia dotyczyły zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy oraz różnych form kształcenia. Najwięcej osób uczestniczyło w kursach dostosowujących kwalifikacje do zajmowanych stanowisk pracy, przy czym była to głównie ka-

[7] Firmy te były zlokalizowane w województwach, mazowieckim, podlaskim i pomorskim.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

dra kierownicza (właściciele, dyrektorzy, kierownicy), których było 371, pracownicy produkcji (244) i pracownicy administracji (218) oraz (w kolejności zadeklarowanej liczby pracowników);

- pracownicy zatrudnieni od 5 do 10 lat (171),
- pracownicy zatrudnienie od roku do 5 lat (168) i
- pracownicy zatrudnieni powyżej 10 lat (155).

Powyższa sytuacja wydaje się być w pełni zrozumiała. Zapotrzebowanie na kształcenie zgłaszane przez kadrę kierowniczą świadczy o potrzebie dostępu do informacji o najnowszych osiągnięciach w zakresie danego profilu działań. Dość łatwo jest również uzasadnić potrzebę kształcenia pracowników produkcji oraz administracji, bowiem oni w głównej mierze wpływają na efekty osiągane przez firmy. Natomiast kształcenie pracowników, którzy charakteryzują się dość długim stażem pracy (powyżej 5 lat) świadczy o potrzebie stabilizacji kadry w badanych zakładach pracy i wysokiej ocenie tych właśnie pracowników. Na taki kierunek wnioskowania wpływa weryfikacja stanowiska pracodawców w odniesieniu do monitorowania efektów aktywności edukacyjnej załogi. Otóż zdecydowana większość z nich odpowiedziała na to pytanie pozytywnie (11 firm)[8], przy czym jako efekt procesu kształcenia wskazali oni przede wszystkim na:

- awans zawodowy (zmiana stanowiska pracy – 7 wskazań), przy czym możliwość tę wybrali wszyscy reprezentanci firm zlokalizowanych w województwie wielkopolskim i zachodniopomorskim, działający w sekcjach gospodarki narodowej handel i naprawy, transport gospodarka magazynowa i łączność, obsługa nieruchomości i firm, a także edukacja oraz
- utrzymanie dotychczasowego stanowiska pracy (5 wskazań), przy czym deklaracje tego rodzaju złożyli wszyscy przedsiębiorcy z województwa pomorskiego, realizujący zadania w ramach sekcji przetwórstwo prze-

[8] Firmy te były zlokalizowane we wszystkich województwach poza województwem kujawsko-pomorskim oraz łódzkim, w których w ogóle nie realizowano procesu monitorowania. Ponadto zdecydowanie częściej monitorowano efekty szkoleń w przedsiębiorstwach małych i średnich, aniżeli w większych oraz w firmach, które deklarowały bardzo dobrą kondycję ekonomiczną.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

mysłowe, transport, gospodarka magazynowa i łączność.

Rzadziej wybierano możliwość podwyższenia wynagrodzenia (4 wskazania). Odpowiedź ta została wybrana przez wszystkich tych, którzy reprezentowali firmy zlokalizowane w województwie podlaskim i świętokrzyskim (odpowiednio 2 i 1 firma) oraz w 1/3 przedstawiciel firmy z województwa pomorskiego. Były to przedsiębiorstwa działające przede wszystkim w sekcji obsługa nieruchomości i firm oraz edukacja.

Jak z tego wynika efekty monitorowania w dużym stopniu są zależne od potencjału gospodarczego województwa oraz sytuacji na rynku pracy, a jego obowiązek ciąży przede wszystkim na instytucjach sektora publicznego dlatego, że korzystają one ze środków dofinansowujących działalność szkoleniową.

Dość istotnie zróżnicowana była populacja uczestników, którzy biorąc udział w różnych formach kształcenia (wcześniej i w momencie badania), korzystały (korzystają) ze środków tego funduszu (tab. 25).

Tabela 25. Liczba osób korzystających wcześniej oraz w chwili badania ze środków zakładowego funduszu szkoleniowego według różnych form kształcenia

Forma kształcenia:	Liczba osób, którzy korzystali ze środków ZFS	Liczba osób korzystających obecnie ze środków ZFS
1. Studia podyplomowe	18	12
2. Wyższe studia magisterskie	9	28
3. Studia zawodowe (licencjat)	0	2
4. Staże specjalizacyjne	0	0
5. Praktyki zawodowe	0	0
6. Kursy	2 210	446
7. Seminaria	18	17
8. Samodzielne kształcenie tzn. kształcenie, które podejmuje pracownik bez skierowania pracodawcy	4	2
9. Inne (jakie?)	0	0
Ogółem	2259	507

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Jak wynika z danych statystycznych zawartych w tabeli, w badanych przedsiębiorstwach przy wykorzystaniu zakładowego funduszu szkoleniowego w różnych formach kształcenia uczestniczyło około 3 tys. pracowników, przy czym wcześniej, od momentu ustawowych uregulowań prawnych, czyli od połowy 2004 r. ich liczba ukształtowała się na poziomie 2,3 tys. osób. Natomiast w chwili badania kształciło się nieco ponad 500 pracowników. Wskazuje to na utrzymujące się mniej więcej na tym samym poziomie zapotrzebowanie przedsiębiorców na działania, związane z dostosowywaniem kwalifikacji pracowników do wymogów stanowisk pracy. Istotna różnica występuje jednak pod względem preferowanych form kształcenia.

Zdecydowana większość pracowników uczestniczyła w kursach (szkoleniach), których zadaniem była zmiana, bądź podwyższenie kwalifikacji. Tym niemniej udział tej grupy w poszczególnych podokresach badawczych ulegał stopniowemu zmniejszeniu, co świadczy o zmniejszającej się roli tego typu edukacji w procesach dostosowywania kwalifikacji pracowniczych do potrzeb zakładów pracy (od ponad 97% w przeszłości do ponad 87% w okresie bieżącym). Ponadto z tego rodzaju formy kształcenia korzystali wcześniej pracownicy 10 podmiotów uczestniczących w badaniach, a w chwili badania była to już liczba 8 przedsiębiorstw. Spadała również w analizowanych podokresach – zgodnie z deklaracjami respondentów – liczba i udział pracowników podejmujących studia podyplomowe. Jednak na tę możliwość wskazała w badaniach stale ta sama liczba podmiotów (3). Porównywalnie istotną formą kształcenia, w której brali udział pracownicy badanych firm w czasie przeprowadzanych wywiadów kwestionariuszowych były studia wyższe magisterskie. Potwierdza to również liczba podmiotów, wskazujących na tę formę w czasie przeprowadzanych wywiadów kwestionariuszowych (4). Tym niemniej, jak wynika to z uzyskanych wypowiedzi, zapotrzebowanie w tej dziedzinie ulegnie zasadniczemu ograniczeniu. W okresie najbliższych 12 miesięcy tylko 2 przedsiębiorstwa chciałyby skierować pracowników na tę formę kształcenia. Wyczerpaniu może bowiem ulec zapotrzebowanie na zatrudnienie tego rodzaju, skoro znaczna część kadry legitymować się już będzie posiadanym tytułem magistra. Dość często wybieraną formą kształcenia przez pracowników,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

korzystających z zakładowego funduszu szkoleniowego były seminaria. W formie tej uczestniczyli pracownicy trzech firm. Natomiast znikoma liczba pracowników uczestniczyła jednocześnie w zajęciach prowadzonych na studiach zawodowych, co może świadczyć o niedopasowaniu oferty edukacyjnej do potrzeb biorących udział w badaniach firm. Nie może być to jednak ocena o charakterze jednoznacznym dlatego, że mogliśmy mieć również do czynienia z sytuacją, gdzie większość zatrudnionych posiadała już tego rodzaju kompetencje. Pośrednio wskazuje na to również liczba uczestników procesu kształcenia na poziomie wyższym magisterskim. Na studiach wyższych zawodowych kształcili się jedynie pracownicy jednego przedsiębiorstwa. Brak zainteresowania wystąpił ponadto w zakresie takich form kształcenia, jak staże specjalizacyjne oraz praktyki zawodowe, co może świadczyć o nieistotnym znaczeniu tych form dla podwyższania lub zmiany kwalifikacji pracowników w celu dostosowania ich umiejętności do wykonywanych zadań. Jednak na sytuację tę może wpływać również nieznajomość ich znaczenia i przydatności dla działania firm. Szczególnie należałoby w tym przypadku podkreślić wysoką użyteczność staży zagranicznych, które pozwalają na zapoznanie się ze sposobami działania podobnych podmiotów np. w Unii Europejskiej, co mogłoby zwiększyć efektywność realizowanych zadań, przy znaczącej minimalizacji kosztów.

Równocześnie na podkreślenie zasługuje to, że niewielka liczba pracowników w badanych przedsiębiorstwach (1), podejmowała kształcenie bez skierowania pracodawcy. Inicjatywę w tej dziedzinie należałoby ocenić, jak wyjątkowo ograniczoną, co świadczy jednak nie o braku potrzeb pracowników, a przede wszystkim o obserwowanej konieczności porozumienia w tym zakresie między pracownikiem, a osobą odpowiedzialną za politykę kadrową firmy. Wydaje się to być zrozumiałe, głównie ze względów formalnych, bowiem kierunek kształcenia powinien być zgodny z ogólną strategią firmy i realizowanym zadaniami. Ponadto finansowanie odbywa się z funduszu tworzonego na terenie zakładu pracy, a więc spójność między kierunkiem kształcenia i jego formą powinna zależeć od menedżera, który posiada najobszerniejsze informacje o celach strategicznych i potrzebach kwalifikacyjnych stanowisk pracy, realizujących zadania statutowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Jak wskazano już wcześniej, część pracodawców uważała, że realizacja kształcenia wymaga dodatkowych środków finansowych, pochodzących z różnych źródeł. Była to wprawdzie znikoma liczba podmiotów (3), tym niemniej świadczy to możliwości współfinansowania procesu edukacji zatrudnionych. Firmy, których przedstawiciele wypowiadali się w ten sposób zlokalizowane były w województwie mazowieckim (2) oraz województwie zachodniopolskim (1) i należały do sektora publicznego. Zatrudniały ponadto od 50 do 249 pracowników, czyli były firmami średnimi, o zasięgu działalności gospodarczej lokalnym i regionalnym. Charakteryzowały się przy tym przeciętną kondycją ekonomiczną, która – wydaje się – uzasadniała konieczność pozyskiwania innych środków finansowych na pokrycie kosztów kształcenia pracowników.

Przyjrzyjmy się zatem, w jaki sposób finansowane były poszczególne formy kształcenia w badanych przedsiębiorstwach (tab. 26).

Tabela 26. Źródła finansowania kształcenia pracowników według form kształcenia (liczba pracowników)

Formy kształcenia	Źródła finansowania		
	Środki własne firmy	Pracowników	Wszelkie dotacje
1. Studia podyplomowe	0	2	0
2. Wyższe studia magisterskie	0	4	0
3. Studia zawodowe (licencjat)	5	3	0
4. Staże specjalizacyjne	0	0	4
5. Praktyki zawodowe	0	0	0
6. Kursy	5	80	62
7. Seminaria	15	0	0
8. Samodzielne kształcenie tzn. kształcenie, które podejmuje pracownik bez skierowania pracodawcy	0	4	0
9. Inne	0	0	0
Ogółem	**25**	**93**	**66**

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W przypadku niepełnego finansowania różnych form kształcenia ze środków zakładowego funduszu szkoleniowego, najczęściej pracownicy korzystali z własnych zasobów finansowych, przy czym były to głównie kursy. One również były porównywalnie często finansowane z różnych dotacji, przy czym jako główne źródło tylko jeden pracodawca podał izbę pielęgniarską. W przypadku pokrywania kosztów ze środków własnych firm, to najczęściej dotyczyło to seminariów. Pozostałe formy kształcenia pracowników nie były w ogóle finansowane z innych środków (poza zakładowym funduszem szkoleniowym) lub tylko w niewielkim stopniu. Świadczy to również o znaczeniu tego funduszu dla uzyskiwania pełnej zgodności między standardami kwalifikacyjnymi stanowisk pracy, a kwalifikacjami pracowników. Sporadyczne korzystanie przez pracodawców z innych form finansowania aktywności edukacyjnej zatrudnionych wskazuje jednak również na ograniczone znaczenie barier generowanych przez firmy, mogących wpływać na zmniejszanie zainteresowania pracowników działaniami dostosowującymi ich kompetencje do wymagań stanowisk pracy, a tym samym wpływać na pełną akceptację jej działań i dobre stosunki międzyludzkie.

Wysoka ocena dotychczasowych efektów działania zakładowego funduszu szkoleniowego wpłynęła zapewne na to, że wszyscy respondenci, którzy go utworzyli na bazie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, planowali jego wykorzystanie w okresie najbliższych 12 miesięcy. Były to najczęściej podmioty sektora publicznego (8), oraz prywatne spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (5), należące do przedsiębiorstw dużych, czyli zatrudniające więcej niż 250 pracowników. W znacznie mniejszym stopniu deklaracje te dotyczyły spółek akcyjnych (3). Wskazuje to na sektor publiczny, jako głównego beneficjenta, wykorzystującego walory zakładowego funduszu szkoleniowego.

Ogółem liczba pracowników, których zamierzano przeszkolić w badanych firmach ukształtowała się na poziomie 464 osób. Pracodawcy mieli jednocześnie zamiar skierować 365 pracowników (11 firm) na różnego rodzaju kursy, 16 – na studia podyplomowe (1 firma) oraz 12 – na seminaria (2 firmy). Znacząco zmniejszyła się ponadto liczba osób kształcących się na studiach wyższych magisterskich (3), co świadczyło-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

by o wyczerpaniu oferty edukacyjnej tego rodzaju[9]. Podobnie, jak wcześniej przedsiębiorstwa nie planowały skorzystania ze staży i praktyk zawodowych, co świadczy o niewielkiej przydatności tego rodzaju kształcenia dla potrzeb zakładów pracy.

Jednocześnie zdecydowanie wyższe – w porównaniu do wskazanych poprzednio – były planowane na okres najbliższych 12 miesięcy środki z zakładowy fundusz szkoleniowy przeznaczone na działalność edukacyjną pracowników (tab. 27). Ukształtowały się one w granicach od 700 zł do 200 tys. zł i były – tak jak wcześniej – zależne od liczby skierowanych do kształcenia pracowników oraz wielkości firmy. Należy jednak podkreślić, że ogólna liczba przewidywanych do objęcia szkoleniami pracowników była niższa w porównaniu do tej, którą zaobserwowano w okresie objętym badaniem, co za tym idzie zwiększenie środków na analizowany fundusz mogło być wynikiem przewidywanego przez pracodawców zwiększenia kosztów uczestnictwa. Możemy mieć również do czynienia z sytuacją, w której nakłady na zakładowy fundusz szkoleniowy są wynikiem przeliczenia ustawowo ustalonego wskaźnika w porównaniu do funduszu płac. Wzrost tego ostatniego wpływa na powiększenie wolumenu funduszu celowego.

Tabela 27. Planowane nakłady ze środków zakładowego funduszu szkoleniowego na szkolenia pracowników

Wielkość środków z ZFS (w zł)	Liczba podmiotów	Udział (w %)
700	1	6,3
5000	1	6,3
10000	2	12,5
20000	1	6,3
50000	2	12,5
200000	1	6,3
Nie wiem	8	50,0
Ogółem	16	100,0

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

[9] W chwili badania respondenci zadeklarowali znaczną liczbę uczestników tej formy kształcenia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Ponadto, przewidując wykorzystanie środków z zakładowego funduszu szkoleniowego, pracodawcy wskazali również na możliwość skorzystania z innych źródeł dofinansowania, takich jak środki własne firmy, środki finansowe pracowników oraz wszelkie dotacje. Wypowiadali się w ten sposób przedstawiciele z firm zlokalizowanych w województwie mazowieckim (2), a także w województwach lubuskim i świętokrzyskim (po 1)[10], zatrudniające powyżej 50 pracowników, charakteryzujące się regionalnym lub międzynarodowym zasięgiem działalności gospodarczej, w których przeciętne miesięczne wynagrodzenie zatrudnionych kształtowało się w granicach od 900 zł do 2600 zł. Na tę możliwość zwracali także głównie uwagę przedstawiciele podmiotów gospodarczych, charakteryzujących się stałym spadkiem osiąganych efektów oraz oceniający kondycję ekonomiczną firmy, jako przeciętną.

W przeciwieństwie do sytuacji, którą obserwowano wcześniej, nie tylko bliskość i dostępność informacji odgrywać tu będzie rolę, ale również wielkość środków skierowanych do poszczególnych obszarów, z czego już pracodawcy zdają sobie sprawę. Poza tym dotychczas obserwowane szczególne zainteresowanie dofinansowaniem procesów kształcenia wśród małych firm i mikropodmiotów, powinno zacząć również dotyczyć średnich i dużych pracodawców, prowadzących działalność gospodarczą na szeroką skalę. Natomiast zrozumiałe wydaje się oczekiwanie dofinansowywania kosztów kształcenia pracowników z innych źródeł w przypadku niskich wynagrodzeń pracowników, bowiem wtedy zakładowy fundusz pracy posiada znacznie mniej środków. Firmy, które uznały, że konieczne jest tego rodzaju działanie stanowiły jednak margines wśród ogółu badanych (4), a chciałyby one skorzystać przede wszystkim ze środków własnych firmy na kursy, wszelkich dotacji również na kursy, przy czym głównie chodziło o wykorzystanie funduszy pomocowych (PHARE), dotacji izby pielęgniarskiej Ministerstwa Zdrowia oraz środków finansowych pracowników na inne formy kształcenia (tab. 28).

[10] Zdecydowanie większe jednak znaczenie możliwość współfinansowania będzie miała dla przedsiębiorstw „starych", założonych przed 1989 r. w porównaniu do tych, które powołane zostały do życia po 1990 r.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tabela 28. Źródła finansowania kształcenia pracowników według form kształcenia (liczba pracowników)

Formy kształcenia	Źródła finansowania		
	Środki własne firmy	Pracowników	Wszelkie dotacje
1. Studia podyplomowe	0	0	4
2. Wyższe studia magisterskie	0	2	0
3. Studia zawodowe (licencjat)	0	2	0
4. Staże specjalizacyjne	0	0	4
5. Praktyki zawodowe	0	0	0
6. Kursy	109	0	56
7. Seminaria	9	0	0
8. Samodzielne kształcenie tzn. kształcenie, które podejmuje pracownik bez skierowania pracodawcy	0	0	0
9. Inne	0	15	0
Ogółem	**109**	**19**	**64**

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Jak z tego wynika plany przyszłościowego wykorzystania dodatkowych środków na kształcenie pracowników były raczej zgodne z dotychczasowymi kierunkami dofinansowywania ich działalności edukacyjnej. Podobnie zresztą jak wcześniej, z możliwości tej chcą głównie skorzystać instytucje publiczne. Pojawiająca się skłonność do uwzględniania w działaniach zakładowego funduszu szkoleniowego innych środków finansowych wśród przedstawicieli spółek akcyjnych może natomiast świadczyć o coraz większym znaczeniu dla działań prowadzonych przez firmy starań o dotacje, a tym samym o większym dostępie do informacji o tego typu źródłach finansowania. Tym niemniej jeszcze raz należałoby podkreślić niewielką skalę tego zjawiska.

Dominującym źródłem dofinansowywania pracowników w procesach kształcenia powinny być w przyszłości środki własne firm, różnego rodzaju dotacje oraz w niewielkim stopniu zasoby finansowe samych pracowników. Wydaje się, w związku z takim rozkładem wypowiedzi,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

że zbyt mało uwagi poświęcają podmioty gospodarcze możliwościom, związanym z pozyskiwaniem funduszy strukturalnych oraz programów rynku pracy, które mogą wykorzystywać partnerstwa lokalne dla zwiększenia dopasowania umiejętności pracowników do potrzeb kwalifikacyjnych stanowisk pracy. Działanie funduszu przedakcesyjnego PHARE może mieć bowiem charakter marginalny. Może to oznaczać niewielką – na poziomie przedsiębiorstw – znajomość istoty i zakresu funkcjonowania funduszy strukturalnych oraz innego rodzaju inicjatyw, które znalazły już odzwierciedlenie w funkcjonowaniu całych sekcji gospodarki narodowej[11].

Przyjrzyjmy się zatem, jakie grupy pracowników przewidywane są do szkoleń. W przeciwieństwie do poprzednio wskazanych grup stanowisk pracy, w przyszłości pracodawcy chcą przede wszystkim szkolić pracowników produkcyjnych (124 osoby) oraz pracowników administracji (76 osób). W znacznie mniejszym stopniu ma to dotyczyć właścicieli firm (25 osób). Głównie też w edukacji zawodowej powinni uczestniczyć pracownicy nowozatrudnieni (123 osoby), chociaż również nacisk zostanie położony na tych, którzy pracują w firmach, od co najmniej roku (118 osób). Jak z tego wynika, deklaracje pracodawców wskazują na dość istotną zmianę podejścia do działań edukacyjnych. Nastawiają się na kształcenie młodych (studia podyplomowe i kursy) na stanowiskach, związanych z podstawową działalności firmy lub jej obsługą, a dopiero w następnej kolejności będzie dla nich istotne utrzymanie „starych" pracowników, wydaje się jednak, że będzie to dotyczyć tych najbardziej przydatnych dla sposobu i efektów funkcjonowania podmiotu osób. Działania te zostaną podporządkowane procesom monitorowania (12 podmiotów złożyło w tej dziedzinie pozytywne deklaracje), a więc można będzie wówczas dokonać oceny, który ze sposobów postępowania okazał się słuszniejszy, ten stosowany wcześniej, czy ten planowany na

[11] Znane są dobre praktyki z zakresu Partnerstw Lokalnych – Budowanie Partnerstwa na Rzecz Zatrudnienia, będące przykładem wykorzystania doświadczeń amerykańskich (Program Rozwoju Zawodowego Departamentu Pracy USA), które poprzez działania na rzecz lokalnego ożywienia gospodarczego, szybkiego reagowania oraz wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw i szybkiego startu, umożliwiają ograniczenia zwolnień grupowych, związanych z przekształceniami restrukturyzacyjnymi przedsiębiorstw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

przyszłość. Pracodawcy muszą sami dokonać weryfikacji swoich decyzji, bowiem jak wynika z badań kwestionariuszowych, w znakomitej większości nie będą korzystać z możliwości współpracy z powiatowymi urzędami pracy (12 firm). Tylko trzech przedsiębiorców (sekcje administracja publiczna i obrona narodowa, przetwórstwo przemysłowe oraz obsługa nieruchomości i firm, nauka) wyraziło gotowość do jej podjęcia, przy czym polegać ona będzie przede wszystkim na:

- refundacji kosztów szkolenia pracowników oraz pozyskaniu informacji o ofertach szkoleniowych i instytucjach szkolących (po dwa wskazania),
- szkoleniu bezrobotnych kandydatów do pracy pod potrzeby pracodawców i zgłaszaniu ofert pracy i wolnych miejsc pracy oraz wymagań kwalifikacyjnych dla kandydatów do pracy (po 1 wskazaniu).

Podmioty wypowiadające się w ten sposób prowadziły swoją działalność w województwach lubuskim, świętokrzyskim i zachodniopomorskim, a więc odbywała się głównie na obszarach występowania największej stopy bezrobocia. Chęć skorzystania z możliwości współpracy z powiatowymi urzędami pracy wyraziły jednak tylko niektóre przedsiębiorstwa założone po 2000 r., należące do kategorii średnich, charakteryzujące się krajowym i międzynarodowym zasięgiem działalności gospodarczej i pogarszającą się sytuacją ekonomiczną.

Ponadto większość pracodawców zadeklarowała monitorowanie efektów przeprowadzanych w przyszłości szkoleń (głównie instytucje publiczne), przy czym – podobnie, jak poprzednio – procedura taka nie będzie dotyczyła przedsiębiorców z województwa łódzkiego i kujawsko – pomorskiego. Podobnie jak poprzednio, proces ten nie był deklarowany przez najlepiej rozwijające się podmioty. Równocześnie wszystkie podmioty analizowanej grupy zadeklarowały wydatkowanie środków zakładowego funduszu szkoleniowego w oparciu o plan szkoleń.

Przyjrzyjmy się teraz tej grupie respondentów, która już wcześniej (przed 2004 r.) deklarowała posiadanie środków na szkolenia. Obecne ich działanie można uznać za zgodne z obowiązującymi ustaleniami prawnymi, tym niemniej chcielibyśmy wyodrębnić ich oceny, jako – wydaje się – nie zawsze miarodajne dla wyników tego badania.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

1.1.2. Przedsiębiorstwa deklarujące posiadanie funduszu szkoleniowego przed 2004 r.

Wśród 380 badanych przedsiębiorstw, podmioty, które utworzyły fundusz szkoleniowy przed 2004 r. stanowiły 8,6% (33 firmy). Natomiast wśród wszystkich tych, które zadeklarowały utworzenie tego instrumentu, ich udział wyniósł 67,3%. Można zatem wnioskować, że tworzenie funduszu celowego przed ustaleniami ustawowymi było dość często występującą praktyką, stosowaną przez pracodawców dla osiągnięcia pełnej zgodności kwalifikacji pracowników z wymaganiami stanowisk pracy. Należałoby w związku z tym inicjatywę tę ocenić bardzo pozytywnie. Ponadto, jeśli w sposobie funkcjonowania odpowiadały te środki założeniom wyznaczonym w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, to w zasadzie można uznać, że tylko prawie co 10 podmiot gospodarczy, wykorzystujący zakładowy fundusz szkoleniowy w swojej polityce kadrowej, był uczestnikiem badania kwestionariuszowego.

Analizowane firmy były zlokalizowane przede wszystkim na obszarach centralnej i południowej Polski, a w ogóle nie działały w województwach: lubelskim, łódzkim, podkarpackim, podlaskim, pomorskim, świętokrzyskim, warmińsko-mazurskim oraz zachodniopomorskim. Prowadzona przez nie działalność gospodarcza mieściła się przede wszystkim w sekcjach gospodarki narodowej takich, jak: przetwórstwo przemysłowe oraz ochrona zdrowia i opieka społeczna (po 7 firm), a także administracja publiczna i obrona narodowa (po 4 firmy). W ogóle natomiast nie reprezentowały one dziedzin działalności, zawierających się w sekcjach: rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo, górnictwo, budownictwo, pośrednictwo finansowe oraz działalność usługowa komunalna, społeczna i indywidualna.

Dominującą formą organizacyjno-prawną wśród badanej grupy podmiotów była spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Ponadto wielu pracodawców realizowało działalność w ramach pracy na własny rachunek, a także było przedstawicielami instytucji publicznych. Tym niemniej zdecydowaną większość stanowili wśród nich pracodawcy z firm sektora prywatnego, które powstały głównie w latach 1990–2004. Były to przede wszystkim podmioty średnie i duże, zatrudniające powy-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

żej 50 pracowników, deklarujące lokalny zasięg działalności gospodarczej. Znaczna liczba firm prowadziła również działalność o zasięgu regionalnym i krajowym. Ponadto wśród analizowanej grupy podmiotów gospodarczych większość stanowiły te, które charakteryzował dobry lub przeciętny poziom kondycji ekonomicznej, przy czym zdecydowanie częściej byli to przedstawiciele firm, w których nie działały związki zawodowe.

Przyjrzyjmy się w związku z tym, jak działał badany fundusz w tych przedsiębiorstwach w przeszłości, w okresie przeprowadzania wywiadów kwestionariuszowych oraz jak może on działać w najbliższej przyszłości (12 miesięcy). Należałoby przy tym podkreślić, że fundusze celowe tworzone w tych podmiotach gospodarczych, tylko w sposób umowny można traktować, jako zakładowy fundusz szkoleniowy, działający na podstawie ustawy z 2004 r. Dlatego też w opisie opinii respondentów będziemy głownie posługiwać się sformułowaniem „fundusz szkoleniowy".

Fundusz ten – według opinii pracodawców, którzy utworzyli go przed 2004 r. – powstał przede wszystkim z ich inicjatywy (30 firm, tj. 90,9% badanych firm). Tylko czterech respondentów wskazało na podjęcie decyzji w tej sprawie przez pracowników. Podobna liczba ankietowanych uznała, że inicjatywa leżała po stronie związków zawodowych, a jedynie dwóch – wskazało na inne czynniki, przy czym nie określili oni w sposób szczegółowy, kogo mieli na myśli. Oznacza to, że – przy bezwzględnej dominacji decyzji pracodawców, odnoszącej się do utworzenia funduszu szkoleniowego – w kilku przedsiębiorstwach, decyzja miała charakter wspólny z innymi organizacjami. Ponadto aż 31 firm utworzyło ten fundusz samodzielnie, a tylko dwie – w porozumieniu z innymi pracodawcami, jednak nie umieli oni wskazać, jaka była ich liczba. Działalność tych podmiotów gospodarczych zlokalizowana była w województwie opolskim. Były to dwie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a więc podmioty sektora prywatnego, mieszczące się przede wszystkim w kategorii dużych podmiotów gospodarczych (liczba zatrudnionych powyżej 250 osób). Jeden z nich działał w sekcji wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę, a drugi – w sekcji transport, gospodarka magazynowa i łączność.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Podobnie więc, jak w przypadku poprzednio analizowanych przedsiębiorstw, inicjatywa tworzenia i wykorzystywania funduszu szkoleniowego należała do osób zarządzających, bądź właścicieli podmiotów, którzy znając kondycję ekonomiczną firm oraz ich przyszłe potrzeby byli w stanie podejmować racjonalne decyzje, dotyczące funkcjonowania firm, mając na uwadze przede wszystkim ich dobro.

Ponadto fundusz szkoleniowy w analizowanej grupie firm działał przede wszystkim w oparciu o opracowany regulamin (16 firm). Przedsiębiorstwa deklarujące taki sposób zarządzania funduszem zlokalizowane były głównie w województwie śląskim i mazowieckim, natomiast żadne z nich nie występowało na obszarze województwa lubuskiego. W całości pogląd ten reprezentowali przedstawiciele firm, pracujący na własny rachunek oraz spółek cywilnych, gdzie liczba zatrudnionych przekraczała 250 osób, a płaca kształtowała się na poziomie niższym niż 900 zł. W takim samym stopniu deklarowały ten sposób zarządzania funduszem szkoleniowym firmy działające w miastach, jak i na obszarach wiejskich, czyli podział miasto – wieś był w ogóle nie istotny z punktu widzenia prezentowanych poglądów. Równocześnie działanie funduszu szkoleniowego w oparciu o przygotowany regulamin częściej deklarowały firmy „młode", które powstały po 1990 r. i obejmowały zasięgiem prowadzonej działalności gospodarczej region i cały kraj. Świadczy to o przykładaniu znacznie większej wagi do prawidłowego funkcjonowania tego funduszu. Być może jest to konsekwencja większej odpowiedzialności za efekty osiągane przez firmę w ramach trudnych warunków gospodarowania w systemie rynkowym.

Przedstawiciele 10 zakładów pracy wskazali natomiast, jako podstawę regulacji funduszu szkoleniowego zbiorowy układ pracy[12], a aż 7 osób nie potrafiło wskazać według jakiego dokumentu funkcjonuje ten instrument (byli to w większości reprezentanci spółek z ograniczoną odpowiedzialnością). Zatem tylko 2/3 firm – wydaje się – zna w pełni

[12] Firmy zlokalizowane były przede wszystkim w województwie opolskim, natomiast żadna z nich nie deklarowała funkcjonowania w województwie małopolskim. Główną formą organizacyjno-prawną tych firm była spółka akcyjna, a można je było zaliczyć głównie do kategorii średnich i dużych podmiotów gospodarczych (zgodnie z przedstawioną klasyfikacją) oraz firm charakteryzujących się przeciętną kondycją ekonomiczną.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zasady, na jakich może być od tworzony, wykorzystywany i likwidowany. Świadczy to braku dostosowania zakresu funkcjonowania zakładowego funduszu szkoleniowego do wymogów ustawowych, co zresztą uzasadnia okres, w którym ten fundusz został utworzony.

Wśród badanych przedsiębiorstw nie zauważono też istotniejszego zróżnicowania podstawy działania funduszu szkoleniowego ze względu na sekcję działalności PKD. Należy jednak podkreślić, że w całości jego funkcjonowanie w oparciu o regulamin zadeklarowały podmioty sekcji wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę oraz hotele i restauracje. Natomiast zbiorowy układ pracy był podstawą działania tego funduszu w 100% firm z sekcji gospodarka magazynowa i łączność.

Głównym powodem utworzenia funduszu szkoleniowego wskazywanym przez przedsiębiorców, były potrzeby szkoleniowe pracowników (14 wskazań). Jednocześnie na podkreślenie zasługuje to, że zdecydowana większość przedstawicieli firm nie mogła lub nie chciała wskazać żadnej przyczyny. Biorąc pod uwagę przewidywane w kwestionariuszu wywiadu warianty odpowiedzi oraz liczbę firm, które nie wybrały żadnej możliwości jak również tych, które zaznaczyły wypowiedź „nie wiem" lub „trudno powiedzieć", sytuacja w zakresie uzasadnienia przyczyn utworzenia funduszu szkoleniowego przedstawiała się następująco:

- potrzeby szkoleniowe pracowników (nie wybrało odpowiedzi 13 pracodawców, a niezdecydowanych było 6 osób, czyli łącznie tej deklaracji nie wybrało 19 przedstawicieli firm);
- charakter działalności firmy (odpowiednio 26 i 1, czyli razem 27 respondentów);
- obligowanie przepisami prawa, ładu organizacyjnego (odpowiednio 23 i 6, czyli razem 29 respondentów);
- wdrożenie systemu ISO (odpowiednio 23 i 6, czyli razem 29 respondentów);
- zabezpieczenie rozwoju firmy, potrzeba planowania (odpowiednio 24 i 6, czyli razem 30 respondentów);
- korzyści (odpowiednio 26 i 6, czyli razem 32 respondentów) oraz
- inne (odpowiednio 23 i 6, czyli razem 29 respondentów).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tego typu stanowisko, prezentowane przez uczestników badania nie może jednoznacznie wskazywać na mniejsze znaczenie pozostałych czynników, bowiem zbyt rzadko mieliśmy do czynienia z odpowiedziami rzeczowymi, A więc w przypadku przedsiębiorstw, które analizowane są w tym fragmencie, bardzo trudno jest wskazać na strukturę powodów utworzenia badanego funduszu. Można wnioskować, że w znakomitej większości nie wiedzą oni, po co został on utworzony. Być może jest wynikiem braku spójności między jego funkcjonowaniem na terenie zakładu pracy, a przepisami prawa, które dość jasno precyzują zakres działania zakładowego funduszu szkoleniowego. Tylko czterech respondentów wskazało na obligatoryjność przepisów, dotyczących wykorzystania tego instrumentu. Także jedynie czterech uzasadniało to wdrażaniem systemu jakości ISO, a więc potrzebą dostosowania kwalifikacji i umiejętności pracowników do nowych reguł postępowania w ramach działalności statutowej.

Przepis ustawy, mówiący o wielkości wpłat na zakładowy fundusz szkoleniowy był realizowany przez badanych w wywiadzie kwestionariuszowych przedsiębiorców w sposób dość zróżnicowany (tab. 29).

Tabela 29. Udział wpłat na fundusz szkoleniowy w funduszu płac

Wyszczególnienie	Podmioty	
	Liczba	Udział (w%)
0,30	1	3,0
1,00	10	30,3
6,00	2	6,1
Nie wiem	20	60,6

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych

Jak wynika z danych zawartych w tabeli, w zdecydowanej większości respondenci nie znali wielkości procentowego udziału wpłat na fundusz szkoleniowy. Ich udział był jednocześnie znacznie większy w porównaniu poprzednio ocenianej populacji. Tym niemniej uzasadnienie może mieć ten sam charakter. Podobnie natomiast, jak wśród wcześniej analizowanej populacji przedstawicieli firm, najczęściej deklarowano przeznaczanie na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zakładowy fundusz szkoleniowy 1% zakładowego funduszu płac. Ponadto tylko 2 pracodawców wybrało odpowiedź o 6%. Taki poziom nie wystąpił w ogóle wśród poprzedniej kategorii podmiotów, co może wskazywać na inne źródła powstania tego funduszu. Reasumując, więcej niż co trzecia firma, przeznaczała na ten fundusz więcej niż ustawowo przewidziany odsetek posiadanego funduszu płac. Były to jednak również dość duże kwoty (tab. 30), co świadczy o tym, że w przeprowadzonym badaniu uczestniczyli przedstawiciele przedsiębiorstw, o bardzo zróżnicowanej wielkości, ze względu na liczbę pracowników.

Tabela 30. Wielkość środków finansowych zakładowego funduszu szkoleniowego na koniec grudnia 2005 r.

Wielkość środków na FS (w zł)	Liczba podmiotów	Udział (w %)
2500	1	3,0
4500	1	3,0
5000	1	3,0
6000	1	3,0
13075	1	3,0
15000	1	3,0
20000	1	3,0
25000	2	6,5
30000	1	3,0
54000	1	3,0
70000	1	3,0
82931	1	3,0
169000	1	3,0
200000	1	3,0
242000	1	3,0
400000	1	3,0
580000	1	3,0
Nie wiem	15	45,5
Ogółem	33	100,0

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Jak wynika z przedstawionych powyżej danych, w zdecydowanej większości respondenci nie potrafili określić kwoty, jaką dysponował badany fundusz, co wskazuje na drażliwość tematu podjętego w ramach badań. Były jednak również odpowiedzi bardzo szczegółowe, wskazujące na znajomość badanego zagadnienia.

Wpływy na fundusz szkoleń – w opiniach respondentów – nie były w większości przypadków dodatkowo zasilane przez innego rodzaju dofinansowanie. Tylko 6 przedstawicieli podmiotów (18,2%) zadeklarowało tą możliwość, przy czym były to głównie środki samorządów terytorialnych (2 odpowiedzi), odpisy od funduszy statutowych, pożyczki, kredyty oraz inne (po jednej odpowiedzi). Jednocześnie były to przedsiębiorstwa zlokalizowane przede wszystkim w województwie mazowieckim, reprezentujące sektor publiczny.

Środki funduszu szkoleniowego stanowiły w badanych przedsiębiorstwach główne źródło finansowania dotychczasowej lub bieżącej działalności szkoleniowej. Wszystkie przedsiębiorstwa odpowiedziały na pytanie z tym związane twierdząco. Najwięcej tego rodzaju wskazań pojawiło się w firmach województwa śląskiego i mazowieckiego i dotyczyło pracujących na własny rachunek oraz pracodawców w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. Firmy te znajdowały się wyłącznie w miastach. Wcześniejsze i obecne wykorzystanie tego funduszu nie było również zróżnicowane ze względu na sekcję PKD.

Nakłady ze środków tego funduszu przeznaczane dotychczas na szkolenia były jednak zróżnicowane i prawdopodobnie zależne od wielkości liczby zatrudnionych. Ponadto znajomością tego zagadnienia wykazała się większa liczba przedstawicieli firm, co świadczy o istotnym jego znaczeniu dla polityki kadrowej, prowadzonej w zakładach pracy (tab. 31).

Zaprezentowane w tabeli kwoty, często mają charakter imponujący. Tym niemniej – zgodnie z deklaracjami respondentów – środki funduszu szkoleniowego nie zawsze w całości pokryły wydatki, związane ze szkoleniem pracowników. Całość tych wydatków była pokrywana z analizowanego funduszu w 23 przedsiębiorstwach, a ich część – w 8 firmach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tabela 31. Nakłady ze środków funduszu szkoleniowego przeznaczane obecnie lub w przeszłości na szkolenia pracowników

Nakłady z FS na szkolenia (w zł)	Liczba podmiotów	Udział (w %)
2000	1	3,0
3000	1	3,0
10000	2	6,5
13075	1	3,0
20000	3	9,1
35000	1	3,0
40000	1	3,0
55026	1	3,0
60000	1	3,0
70000	1	3,0
150000	1	3,0
161000	1	3,0
195000	1	3,0
200000	1	3,0
242000	1	3,0
300000	1	3,0
580000	1	3,0
Nie wiem	13	39,4
Ogółem	33	100,0

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Wszystkie wydatki na szkolenie pracowników były zrealizowane z tego funduszu w firmach zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim oraz śląskim, w podmiotach, w których średnie miesięczne wynagrodzenie brutto nie przekraczało 900 zł charakteryzujących się bardzo dobrą kondycją ekonomiczną. W największym stopniu dotyczyło to firm, prowadzących działalność w skali międzynarodowej. Natomiast ich pokrycie tylko w części zadeklarowały wszystkie przedsiębiorstwa województwa małopolskiego, których zasięg działalności gospodarczej miał charakter regionalny i krajowy. Na pozostałych obszarach mieliśmy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

do czynienia zarówno z jednymi, jak i drugimi kategoriami firm. Jednocześnie tylko dwoje ankietowanych nie udzieliło tu jednoznacznej odpowiedzi. Świadczy to o przydatności funduszu dla prowadzenia adekwatnej do potrzeb przedsiębiorstw polityki kadrowej, polegającej na dostosowaniu posiadanych przez pracowników kwalifikacji do potrzeb firmy i zajmowanych przez nich stanowisk pracy.

O przydatności funduszu szkoleniowego dla działań firm, mających na celu większe dopasowanie umiejętności (kwalifikacji) pracowników do potrzeb stanowisk pracy, świadczy również to, że w badaniach zaobserwowano dość znaczną liczbę pracowników, którzy od początku istnienia tego funduszu uczestniczyli w różnego rodzaju formach kształcenia. W 16 spośród analizowanych firm było to 15 199 osób, przy czym liczba ta była konsekwencją prawdopodobnie wielkości firmy. W pojedynczym przedsiębiorstwie liczba ta kształtowała się w granicach od 30 do 5500 osób. Dotychczasowe procesy kształcenia dotyczyły zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy oraz różnych form kształcenia. Najwięcej osób uczestniczyło w kursach dostosowujących kwalifikacje do zajmowanych stanowisk pracy, przy czym byli to głównie pracownicy produkcji (1650 osób), kadra kierownicza (właściciele, dyrektorzy, kierownicy – 1000 osób) oraz pracownicy administracji (214 osób), a także (w kolejności zadeklarowanej liczby pracowników):

- pracownicy zatrudnieni od 5 do 10 lat (2549 osób),
- pracownicy zatrudnieni powyżej 10 lat (1826 osób) i
- pracownicy zatrudnieni od roku do 5 lat (492 osoby).

Ponadto 992 pracowników administracyjnych uczestniczyło w seminariach, które były zdecydowanie mniej popularną formą kształcenia wśród wszystkich pracowników.

W przeciwieństwie do firm, których opinie zaprezentowano wcześniej, w obecnej analizie zwraca uwagę nastawienie na kształcenie pracowników z dużym stażem pracy. Natomiast najmniej uwagi przykłada się w tej dziedzinie do pracowników młodych lub o niewielkim stażu. A więc badana kategoria firm zdecydowanie bardziej nastawiona jest na stabilizację pracowników związanych już od dość dawna z zakładem pracy. Liczą się więc zapewne bardziej dla nich umiejętności, związane

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ze specyfiką wykonywanej działalności, akceptacją sposobu zarządzania i brakiem nieporozumień między pracownikami. Ponadto ukierunkowanie szkoleń przede wszystkim na pracowników produkcji świadczy o konieczności dostosowania ich kwalifikacji do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa, a tym samym może wpływać na efektywność i możliwość zmiany technologii. Większa jest zatem – wydaje się – skłonność do stosowania innowacyjnych rozwiązań technicznych i technologicznych. Także zapotrzebowanie na kształcenie zgłaszane przez kadrę kierowniczą świadczy o potrzebie dostępu do informacji o najnowszych osiągnięciach w zakresie danego profilu działań.

Efekty dotychczasowego procesu kształcenia były przez większość firm monitorowane (31 pozytywnych odpowiedzi). Działanie to było realizowane przez wszystkie firmy, które powstały do końca 1989 r. Respondenci wskazywali głównie na następujące rezultaty podnoszenia lub zmiany kwalifikacji:

- utrzymanie dotychczasowego stanowiska pracy (26 wskazań), zauważane głównie w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwach: kujawsko-pomorskim, lubuskim i opolskim, byli to głównie samozatrudnieni, oraz pracujący w spółkach cywilnych i akcyjnych, założonych po 1990 r., reprezentujący sekcje EKD: górnictwo, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę, gospodarka magazynowa i łączność oraz obsługa nieruchomości i firm;
- awans zawodowy (24), deklarowane przez respondentów pochodzących głównie z województw: kujawsko-pomorskiego, lubuskiego i małopolskiego, przedstawicieli sektora prywatnego (spółki akcyjne), pracujących w firmach założonych do 1989 r., w których działały związki zawodowe, realizujących działalność gospodarczą w ramach sekcji górnictwo, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę, gospodarka magazynowa i łączność, a także administracja publiczna i obrona narodowa oraz
- wyższe wynagrodzenie (19), wskazywane przede wszystkim przez przedsiębiorców z województw lubuskiego i opolskiego, głównie pracujących na własny rachunek w firmach założonych do 1989 r.,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w których działały związki zawodowe; efekt ten był głownie wskazywany przez reprezentantów sekcji górnictwo, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę oraz transport, gospodarka magazynowa i łączność.

Potwierdza się więc teza o większym znaczeniu dla tej kategorii pracodawców stabilizacji załogi, przy czym równocześnie znaczenie – jak się wydaje – ma sytuacja na rynku pracy.

Dość istotnie jednak zróżnicowana była populacja uczestników, którzy uczestnicząc w różnych formach kształcenia (wcześniej i w momencie badania), korzystały (korzystają) ze środków tego funduszu (tab. 32).

Tabela 32. Liczba osób korzystających wcześniej oraz w chwili badania ze środków funduszu szkoleniowego według różnych form kształcenia

Forma kształcenia	Liczba osób, którzy korzystali	Liczba osób korzystających obecnie
1. Studia podyplomowe	71	117
2. Wyższe studia magisterskie	45	179
3. Studia zawodowe (licencjat)	32	121
4. Staże specjalizacyjne	50	84
5. Praktyki zawodowe	90	346
6. Kursy	1 158	9 259
7. Seminaria	4 732	1 900
8. Samodzielne kształcenie tzn. kształcenie, które podejmuje pracownik bez skierowania pracodawcy	138	30
9. Inne	7	307
Ogółem	6 323	12 343

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Jak wynika z danych statystycznych zawartych w tabeli, w badanych przedsiębiorstwach przy wykorzystaniu zakładowego funduszu szkoleniowego w różnych formach kształcenia uczestniczyło od ponad 6 tys. do ponad 12 tys. pracowników. Ich liczba uległa zwiększeniu, przy czym tendencja ta miała miejsce we wszystkich formach kształcenia, oprócz

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

uczestników seminariów oraz pracowników podejmujących kształcenie bez skierowania pracodawcy. Może to świadczyć o ocenie pracodawców i pracowników wpływającej na wybieranie właśnie tych form kształcenia, które w sposób najskuteczniejszy przyczyniają się do dopasowania umiejętności załogi do wymogów stanowisk pracy. Ponadto zwraca uwagę dość duża liczba osób uczestniczących w seminariach, które nie były prawie wcale przedmiotem zainteresowania populacji pracodawców, posiadających zakładowy fundusz szkoleniowy od 2004 r. Jest to prawdopodobnie konsekwencją rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Ponadto, zdecydowanie największa liczba pracowników uczestniczyła (i uczestniczy nadal) w kursach/szkoleniach, których zadaniem była zmiana, bądź podwyższenie kwalifikacji. Udział tej grupy uległ bardzo istotnemu zwiększeniu, co świadczy o wzrastającej roli tej formy kształcenia dla dopasowania kwalifikacji załóg do wymagań stanowisk pracy (od 18,3% w przeszłości do ponad 75% w okresie bieżącym). Tak znaczny przyrost odsetka osób podejmujących edukację w formie doraźnej, może być również wynikiem poszerzającej się z każdym rokiem oferty instytucji i firm szkoleniowych. O rosnącym zainteresowaniu tą formą kształcenia świadczy również liczba podmiotów, które kierowały pracowników na tę formę kształcenia (8 firm wcześniej i 22 firmy obecnie).

Jak już wspomniano, istotną formą kształcenia, w której brali udział pracownicy badanych firm w czasie przeprowadzanych wywiadów kwestionariuszowych, były seminaria. Obserwowano jednak znaczne ograniczenie zainteresowania tego typu formą kształcenia, bowiem udział pracowników i pracodawców z niej korzystających zmniejszył się w ostatnim podokresie o prawie 60 pkt. proc. (74,8% w okresach wcześniejszych i tylko 15,4% w okresie bieżącym). Nie wskazuje jednak na to liczba podmiotów, kierujących na tę formę kształcenia, która z okresu na okres jest coraz większa (odpowiednio 3 i 8 firm). Natomiast znacznie większym zainteresowaniem w porównaniu do pracodawców posiadających fundusz szkoleniowy cieszyły się praktyki zawodowe i staże specjalizacyjne. Na te formy kształcenia decydowali się menedżerowie, kierujący pracowników na kształcenie w coraz większej liczbie podmiotów gospodarczych (odpowiednio 2 i 6 firm oraz 3 i 5 firm). Wydaje się, że te

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

właśnie formy kształcenia mogą mieć wzrastające znaczenie dla procesów kształcenia ustawicznego pracowników.

Dość często pracownicy i pracodawcy kształcili się ponadto na studiach magisterskich oraz zawodowych studiach wyższych, przy czym dynamika wzrostu liczebności populacji uczestników była porównywalna. Podobna sytuacja wystąpiła w dziedzinie kształcenia w formie studiów podyplomowych.

Na podkreślenie zasługuje również to, że w przypadku analizowanej grupy przedsiębiorstw znacząco zmniejszyła się liczba uczestników procesu kształcenia, będąca wynikiem samodzielnych decyzji pracowników (brak skierowania przez pracodawcę). Może to wskazywać na konieczność uzyskania zgody, ze względu na potrzeby firmy, które najbardziej znane są pracodawcom. Ponadto ważną rolę może odgrywać w tym przypadku koszt tego typu kształcenia, które stając się mało przydatne dla firmy, wpływa na zmniejszenie efektywności wykorzystywanych środków funduszu szkoleniowego.

Znaczna liczba pracowników i pracodawców uczestniczyła również w innych formach kształcenia, szczególnie w okresie badania (2,5%), przy czym respondenci nie potrafili wskazać, jakie to były formy.

Należałoby również zaznaczyć, że wszystkie formy kształcenia były wykorzystywane przez pracodawców, jako źródła dostosowywania kwalifikacji zatrudnionych do potrzeb stanowisk pracy. Była to sytuacja odmienna od tej, którą obserwowano w odniesieniu do podmiotów, analizowanych wcześniej.

Uwagi, dotyczące sposobów finansowania procesu kształcenia wskazały jednoznacznie, że pracodawcy uważają, iż realizacja kształcenia wymaga dodatkowych środków finansowych, pochodzących z różnych źródeł. Na odpowiedź tę wskazała wprawdzie niewielka liczba podmiotów (7, tj. 21,2%), tym niemniej świadczy to możliwości współfinansowania procesu edukacji zatrudnionych w firmach osób. W całości tego rodzaju stanowisko reprezentowały firmy z województwa kujawsko-pomorskiego, małe (10–49 zatrudnionych) podmioty sektora publicznego, gdzie średnie miesięczne wynagrodzenie brutto kształtowało się na poziomie zarówno niższym niż 900 zł, jak i wyższym niż 2600 zł. Należa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ły one głównie do sekcji administracja publiczna, ochrona zdrowia i pomoc społeczna oraz edukacja. Przyjrzyjmy się zatem, w jaki sposób finansowane były poszczególne formy kształcenia w badanych przedsiębiorstwach (tab. 33).

Tabela 33. Źródła finansowania kształcenia pracowników według form kształcenia (liczba pracowników)

Formy kształcenia	Źródła finansowania		
	Środki własne firmy	Pracowników	Wszelkie dotacje
1. Studia podyplomowe	15	9	2
2. Wyższe studia magisterskie	17	14	0
3. Studia zawodowe (licencjat)	36	27	0
4. Staże specjalizacyjne	0	0	0
5. Praktyki zawodowe	0	0	0
6. Kursy	1 251	60	57
7. Seminaria	38	18	12
8. Samodzielne kształcenie tzn. kształcenie, które podejmuje pracownik bez skierowania pracodawcy	5	300	0
9. Inne	13	10	7
Ogółem	**1375**	**438**	**78**

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

W przypadku niepełnego finansowania różnych form kształcenia ze środków funduszu szkoleniowego, najczęściej pracownicy korzystali ze środków własnych firmy, przy czym dotyczyło to w większości przypadków kursów. Środki własne pracowników wykorzystywane były natomiast na podejmowane przez nich samodzielne decyzje o kształceniu. Znikoma liczba pracowników i pracodawców korzystała natomiast z różnego rodzaju dotacji, co – tak jak we wcześniejszej grupie podmiotów – było prawdopodobnie konsekwencją niewielkiej znajomości możliwości uzyskania pomocy finansowej (tylko 2 podmioty wskazały na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

dotacje z funduszu PHARE, a 4 na inny rodzaj środków, przy czym nie potrafiły one wskazać rodzaju tej dotacji). Natomiast wyłącznie z utworzonego w zakładzie pracy funduszu szkoleniowego finansowane były praktyki zawodowe oraz staże specjalizacyjne, ponieważ taką odpowiedź uzyskano w wywiadach kwestionariuszowych.

Jednocześnie biorąc pod uwagę strukturę wykorzystania dodatkowych środków finansowych, można również dostrzec, że proces kształcenia mógł być również współfinansowany z różnych funduszy. Świadczy to również o znaczeniu tego funduszu dla uzyskiwania pełnej zgodności między standardami kwalifikacyjnymi stanowisk pracy, a kwalifikacjami pracowników. Sporadyczne – mimo wszystko – korzystanie przez pracodawców z innych form finansowania aktywności edukacyjnej zatrudnionych wskazuje jednak również na nie stwarzanie przez firmy barier, mogących ograniczać działania dostosowawcze pracowników do wymagań stanowisk pracy, a co za tym idzie wpływać na pełną akceptację jej działań i dobre stosunki międzyludzkie[13].

Wysoka ocena dotychczasowych efektów działania funduszu szkoleniowego wpłynęła zapewne na to, że prawie wszyscy respondenci, którzy utworzyli go wcześniej, planowali jego wykorzystanie w okresie najbliższych 12 miesięcy (32 pracodawców zadeklarowało odpowiedź „tak", a tylko 1 nie był zdecydowany). Firmy te były zlokalizowane głównie na obszarze miast i powstały po 1990 r.

Ogólna liczba pracowników, których zamierzali przeszkolić pracodawcy ukształtowała się na poziomie 12 364 osób. Największą liczbę pracowników zamierzali oni skierować na kursy (6170 zatrudnionych, tj. 49,9% wszystkich kierowanych na przeszkolenia). Deklaracje tego rodzaju złożyli przedstawiciele 25 firm. Jednocześnie struktura pozostałych, w przyszłości kierowanych na szkolenia pracowników w różnych formach kształcenia była następująca:

- seminaria – 2775 osób (tj. 22,4%, deklaracje 11 firm);
- praktyki zawodowe – 197 osób (tj. 1,6%, deklaracje 7 firm);

[13] Biorąc pod uwagę wszystkich biorących udział w różnych formach kształcenia w przeszłości i w momencie badania tylko co dziesiąty z nich korzystał z innych środków niż fundusz szkoleniowy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- wyższe studia magisterskie – 123 osoby (tj. około 1%, deklaracje 11 firm);
- studia podyplomowe – 79 osób (tj. około 0,6%, deklaracje 15 firm);
- wyższe studia zawodowe – 69 osób (tj. 0,6%, deklaracje 8 firm);
- staże specjalizacyjne – 65 osób (tj. 0,5%, deklaracje 6 firm); oraz
- samodzielne kształcenie (bez skierowania pracodawcy) – 53 osoby (tj. 0,4%, deklaracje 3 firm).

Ponadto przedsiębiorcy uznali, że 2833 pracowników będzie kształciło się w innych formach (22,9%, deklaracje 5 firm), przy czym nie wskazali w jakich. Jak z tego wynika, poza kursami, badani pracodawcy preferowali głównie seminaria oraz nie wskazane w formularzu kwestionariusza ankietowego inne formy kształcenia. Sytuacja ta w miarę jednoznacznie wskazuje na ich zainteresowanie formami kształcenia, mającymi charakter związany z realizowaną przez firmę działalnością, a nie finansowaniem ogólnego rozwoju pracowników.

Równocześnie zdecydowanie niższe w porównaniu do wskazanych poprzednio były planowane na okres najbliższych 12 miesięcy środki z funduszu szkoleniowego przeznaczone na działalność edukacyjną pracowników (tab. 34). Ukształtowały się one w granicach od 3 tys. zł do 300 tys. zł i były – tak jak poprzednio – zależne od liczby skierowanych do kształcenia pracowników oraz wielkości firmy[14]. Należy przy tym podkreślić, że ogólna liczba przewidywanych do objęcia szkoleniami pracowników była porównywalna do tej, którą zaobserwowano w okresie objętym badaniem. Zatem zmniejszenie środków na analizowany fundusz mogło być wynikiem przewidywanego przez pracodawców zmniejszenia kosztów uczestnictwa. Możemy mieć również do czynienia z sytuacją, w której nakłady na fundusz szkoleniowy są wynikiem przeliczenia ustawowo ustalonego wskaźnika w porównaniu do funduszu płac. Zmniejszenie lub stabilizacja tego ostatniego wpływa więc na zmniejszenie wolumenu funduszu celowego.

[14] Biorąc pod uwagę ogólną wysokość zadeklarowanych kwot, to w przeszłości 20 firm ogółem na fundusz szkoleniowy przeznaczyło 2186 tys. zł, a w przyszłości, 18 z nich chce przeznaczyć na ten fundusz jedynie nieco więcej niż 1623 tys. zł.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tabela 34. Planowane nakłady ze środków funduszu szkoleniowego na szkolenia pracowników

Planowane nakłady z FS (w zł)	Liczba podmiotów	Udział (w%)
3000	1	3,0
6000	1	3,0
10000	1	3,0
15000	2	6,5
20000	1	3,0
25000	1	3,0
27000	1	3,0
35000	1	3,0
40000	1	3,0
55026	1	3,0
60000	1	3,0
150000	1	3,0
180000	1	3,0
200000	2	6,5
282000	1	3,0
300000	1	3,0
Nie wiem	14	42,0
Nie dotyczy	1	3,0
Ogółem	33	100,0

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Ponadto, przewidując wykorzystanie środków z funduszu szkoleniowego, pracodawcy wskazali również na możliwość skorzystania z innych źródeł dofinansowania, takich jak środki własne firmy, środki finansowe pracowników oraz wszelkie dotacje. Firmy, które uznały, że konieczne jest tego rodzaju działanie stanowiły jednak margines wśród ogółu badanych (7)[15], a chciałyby skorzystać przede wszystkim ze:

[15] Należały do nich przede wszystkim podmioty sektora publicznego oraz spółki akcyjne, powołane do życia do końca 1989 r., reprezentujące głównie sektor małych przed-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- środków własnych firmy na kursy i praktyki zawodowe, przeszkolenie miałoby dotyczyć odpowiednio 1111 oraz 219 pracowników, tego rodzaju współfinansowanie deklarowały 2 lub 3 firmach;
- wszelkich dotacji również na kursy i inne formy kształcenia, przy czym głównie chodziło o wykorzystanie funduszy pomocowych (PHARE) oraz
- środków pracowników na podjęcie wyższych studiów zawodowych (tab. 35).

Jak z tego wynika, plany przyszłościowego wykorzystania dodatkowych środków na kształcenie pracowników różniły się znacznie od dotychczasowych kierunków dofinansowywania aktywności edukacyjnej pracowników. Większego znaczenia w działalności edukacyjnej zatrudnionych nabierać będzie bowiem uzyskiwanie dodatkowych środków z wszelkich dotacji.

Dominującym źródłem dofinansowywania pracowników w procesach kształcenia powinny być w przyszłości środki własne firm, różnego rodzaju dotacje oraz w niewielkim stopniu zasoby finansowe samych pracowników. Mimo jednak znaczącego wzrostu znaczenia dotacji, jako sposobu wspomagania procesów kształcenia w przedsiębiorstwach – o czym już wspomniano – wydaje się, że nadal będą one miały wpływ dość ograniczony na możliwości przekształcania struktury kwalifikacyjnej pracowników. Powodem tego jest, wskazywana już wielokrotnie, nieznajomość funkcjonowania funduszy strukturalnych oraz programów rynku pracy. Przyjrzyjmy się zatem, jakie grupy pracowników przewidywane są do kierowania do procesu kształcenia. Podobnie do poprzednio wskazanych grup stanowisk pracy, w przyszłości pracodawcy chcą przede wszystkim szkolić pracowników produkcyjnych (1225 osób) oraz pracowników administracji (1099 osób). Główną formą kształcenia w odniesieniu do tych osób będą kursy. W znacznie mniejszym stopniu ma to dotyczyć kadry zarządzającej (115 osób). Natomiast uczestnictwo w seminariach poza pracownikami produkcji (321 osób), obejmie rów-

siębiorstw, które zasięgiem działalności gospodarczej obejmowały region i cały kraj. Jednocześnie były to przede wszystkim przedsiębiorstwa o stale pogarszającej się kondycji ekonomicznej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nież znaczną liczbę kadry zarządzającej (260 osób) i pracowników administracji (106 osób).

Tabela 35. Źródła finansowania kształcenia pracowników według form kształcenia (liczba pracowników)

Formy kształcenia	Źródła finansowania		
	Środki własne firmy	Pracowników	Wszelkie dotacje
1. Studia podyplomowe	26	4	0
2. Wyższe studia magisterskie	81	10	0
3. Studia zawodowe (licencjat)	42	22	0
4. Staże specjalizacyjne	21	0	0
5. Praktyki zawodowe	219	0	0
6. Kursy	1111	0	80
7. Seminaria	20	0	0
8. Samodzielne kształcenie tzn. kształcenie, które podejmuje pracownik bez skierowania pracodawcy	0	0	0
9. Inne	0	3	160
Ogółem	**1520**	**39**	**240**

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Ponadto w innych, niesprecyzowanych przez respondentów formach kształcenia, będzie przede wszystkim uczestniczyć kadra zarządzająca (169 osób) oraz pracownicy administracji (150 osób). Głównie też w edukacji zawodowej powinni uczestniczyć pracownicy nowozatrudnieni (około 100 osób zarówno w kursach, jak i seminariach). W takim samym stopniu powinno to dotyczyć jednak tych, którzy pracują w firmie dłużej niż rok (również 100 osób, przy czym dominującą formą kształcenia byłyby kursy). Jak z tego wynika, deklaracje pracodawców wskazują na dość istotną zmianę podejścia do działań edukacyjnych. Nastawiają się oni bowiem w przyszłości zarówno na kształcenie młodych na stanowiskach, związanych z podstawową działalnością firmy lub jej obsługą, jak

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

i utrzymanie „starych" pracowników. Działania te zostaną podporządkowane procesom monitorowania (29 podmiotów złożyło w tej dziedzinie pozytywne deklaracje), a więc można będzie wówczas dokonać oceny, który ze sposobów postępowania okazał się słuszniejszy, ten stosowany wcześniej, czy ten planowany na przyszłość. Pracodawcy muszą sami dokonać weryfikacji swoich decyzji, ponieważ jak wynika z badań kwestionariuszowych, w znakomitej większości nie będą korzystać z możliwości współpracy z powiatowymi urzędami pracy (23 firmy)[16]. Tylko czterech przedsiębiorców wyraziło gotowość do jej podjęcia[17], przy czym polegać powinna ona przede wszystkim na:

- pozyskiwaniu informacji o ofertach szkoleniowych i instytucjach szkolących (3 wskazania),
- zgłaszaniu ofert pracy i wolnych miejsc pracy oraz wymagań kwalifikacyjnych dla kandydatów do pracy (2 wskazania) oraz
- szkoleniu bezrobotnych kandydatów do pracy pod potrzeby pracodawców (1 wskazanie).

Zdecydowana większość pracodawców (29 firm) – jak już wspomniano – będzie monitorowała efekty szkoleń, przy czym w największym stopniu będzie to dotyczyło przedsiębiorstw prowadzących działalność na własny rachunek, spółek cywilnych i z ograniczoną odpowiedzialnością oraz nielicznych podmiotów sektora publicznego (ZOZ – ów). Również 30 firm spośród badanej kategorii będzie wydatkowało środki funduszu szkoleniowego w oparciu o opracowany plan szkoleń. Pozostałe trzy podmioty uzasadniły niemożność tego rodzaju działania przede wszystkim brakiem opracowania stosownego dokumentu.

Przyjrzyjmy się teraz, jak wszyscy respondenci, posiadający zakładowy fundusz szkoleniowy lub w ogóle fundusz szkoleniowy oceniali dotychczasową pomoc publiczną, która powinna wspomagać ich starania w kierunku dopasowania struktury kwalifikacji pracowniczych do potrzeb stanowisk pracy.

[16] Deklaracje takie złożyły wszystkie podmioty, które powstały po 1990 r.

[17] Firmy te zlokalizowane były w województwach: mazowieckim (2), opolskim i śląskim (po 1). Były to wszystkie podmioty, które powstały po 1990 r., obejmujące zasięgiem działalności gospodarczej region i cały kraj.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

1.2. Ocena pomocy publicznej przez pracodawców posiadających ZFS lub fundusz szkoleniowy

Zgodnie z przepisami ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz innych dokumentów prawnych, pracodawcy mogą tworzyć zakładowy fundusz szkoleniowy odrębnie lub w porozumieniu z innymi pracodawcami, a także mogą otrzymywać pomoc finansową na refundację kosztów szkoleń oraz wynagrodzeń i składek na ubezpieczenie społeczne ze środków budżetowych, a przede wszystkim Funduszu Pracy. Jak wynika z przeprowadzonych analiz korzystanie z różnorodnych form pomocy było dość ograniczone i koncentrowało się przede wszystkim na dotacjach (jedyna poza środkami własnymi firm oraz środkami pracowników wskazywana najczęściej forma współfinansowania kosztów szkoleń). Tego rodzaju stanowisko prezentowane przez ankietowanych sprawiło, że zdecydowana większość spośród wszystkich tych, którzy posiadali zakładowy fundusz szkoleniowy lub jakikolwiek fundusz szkoleniowy – niezależnie od roku jego powstania – oceniła pomoc uzyskiwaną od wszelkich organizacji i instytucji, jako dalece niewystarczającą (odpowiedzi: „nie – należałoby ją powiększyć" (21 osób), „nie mam zdania" (27 osób). Szczególnie na ten problem wskazywały osoby, których firmy zlokalizowane były w województwach: zachodniopomorskim, śląskim i mazowieckim, a więc w regionach o znacznym potencjale gospodarczym. Realizowały one tę działalność w ramach sekcji gospodarki narodowej ochrona zdrowia i pomoc społeczna oraz administracja publiczna i obrona narodowa. Zła ocena dotychczas realizowanej pomocy publicznej wystąpiła przede wszystkim w instytucjach publicznych, które w największym stopniu korzystały z niej dotychczas. Tego rodzaju stanowisko zgłosiła jednak również jedna spółka cywilna. Były to przede wszystkim instytucje, które zasięgiem swojej działalności gospodarczej obejmowały cały kraj, bądź region. Niektóre jednak wskazywały na również na międzynarodowy charakter działalności i znajdowały się na skraju bankructwa.

Tylko nieco więcej niż ⅓ badanych była zadowolona z otrzymywanej pomocy (23 respondentów na 71 wypowiadających się w tym zakresie). Były to firmy głównie zlokalizowane w województwach: podlaskim, świętokrzyskim, kujawsko-pomorskim, małopolskim oraz pomorskim,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

realizujące działalność gospodarczą w sekcjach: hotele i restauracje, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę, transport, gospodarka magazynowa i łączność, obsługa nieruchomości i firm, nauka oraz edukacja. Ocena ta więc była reprezentowana w zdecydowanej większości przez sektor szeroko rozumianych usług. Jednocześnie taką właśnie opinię reprezentował jedyny wśród badanych przedstawiciel pracujący na własny rachunek, mieszkający i działający na obszarze wsi. Generalnie zresztą reprezentanci mikropodmiotów oraz małych przedsiębiorstw, działających w skali lokalnej i oceniających kondycję ekonomiczną firmy, jako bardzo dobrą, lepiej wypowiadali się w tej dziedzinie.

Powyżej przedstawiona struktura odpowiedzi świadczy o generalnie niewielkiej znajomości przepisów, dotyczących tej pomocy, co może być konsekwencją nieprzejrzystości przepisów prawnych oraz ich rozrzucenia w różnych publikacjach. Główną jednak przyczyną jest w tym przypadku zapewne brak umiejętności poszukiwania odpowiednich ustaleń prawych i z tym związana nieporadność w odszukiwaniu stosownych informacji w „gąszczu" przepisów. Tego typu wnioskowanie może być zasadne przede wszystkim z uwagi na deklarowane przez respondentów propozycje zwiększenia pomocy publicznej dla pracodawców tworzących i wykorzystujących zakładowy fundusz szkoleniowy. Odnośnie tej kwestii wypowiedziało się 48 przedstawicieli przedsiębiorstw, przy czym otrzymano tu 23 pozytywne deklaracje (47,9% wszystkich wypowiadających się w tej dziedzinie), dotyczące określonych propozycji. Aż (a może tylko) 8 wskazań dotyczyło właśnie zmian ustaleń prawnych w zakresie pomocy dla pracodawców (zmian przepisów). W dalszej kolejności preferowane kierunki zmian dotyczyły:

- zwiększenia subwencji z krajowych środków publicznych (7 wskazań),
- zwiększenia dofinansowania z funduszy strukturalnych (6 wskazań).

Ponadto 4 odpowiedzi wskazywały na inne czynniki, które nie zostały jednak wystarczająco doprecyzowane. Generalnie, jak można zauważyć, pracodawcy oczekują pomocy finansowej w realizowanych przez siebie procesach kształcenia pracowników. Oznacza to, że środki zakładowego funduszu szkoleniowego nie są wystarczające z punktu widzenia ich potrzeb.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Charakteryzując firmy, prowadzące działania w zakresie rozwoju zasobów ludzkich, należałoby przede wszystkim podkreślić to, że raczej są one zadowolone z funkcjonowania tego rodzaju instrumentu, który wspomaga ich politykę kadrową i przyczynia się do prawidłowego funkcjonowania firm. Powstaje zatem pytanie, dlaczego w tak niewielkiej liczbie firm zakładowy fundusz szkoleniowy jest tworzony? Być może odpowiedzi na to pytanie będzie można udzielić po analizie postaw tych przedstawicieli przedsiębiorstw, które nie miały utworzonego w chwili badania tego funduszu.

1.3. Wyniki badań w przedsiębiorstwach nieposiadających ZFS

Spośród wszystkich przedstawicieli firm, biorących udział w badaniu, 323 osoby odpowiedziały, że nie posiadają instrumentu, jakim jest zakładowy fundusz szkoleniowy. Stanowiły one 85% wszystkich uczestników badania. Natomiast 8 ankietowanych (2,1%) nie wybrało ani odpowiedzi twierdzącej, ani przeczącej. Uzyskano od nich wypowiedź „trudno powiedzieć". Przedsiębiorstwa te były zlokalizowane głównie w południowo – zachodniej części Polski, chociaż należy podkreślić, że ich liczba była generalnie proporcjonalna do doboru próby podmiotów, biorących udział w wywiadach kwestionariuszowych. Należały jednak do tej grupy wszystkie te firmy, które uczestniczyły w badania prowadzące działalność w województwach: lubelskim, podkarpackim i warmińsko – mazurskim. Nie tworzyły więc tego instrumentu głównie firmy zlokalizowane w obszarach najuboższych, charakteryzujących się dość wysoką stopą bezrobocia. Analizowane podmioty realizowały działalność gospodarczą przede wszystkim w ramach sekcji przetwórstwo przemysłowe (77), handel i naprawy (59), administracja publiczna i obrona narodowa (24), transport, gospodarka magazynowa i łączność (22) oraz edukacja (21). Natomiast największy odsetek stanowiły one w następujących sekcjach gospodarki narodowej: rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo, pośrednictwo finansowe oraz działalność usługowa komunalna, społeczna i indywidualna (100,0%), a także handel i naprawy (93,7%). W większości pozostałych sekcji udział ten kształtował się na poziomie 2/3 lub mniej w porównaniu do wszystkich działających firm.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Nie tworzyły zakładowego funduszu szkoleniowego przede wszystkim osoby prowadzące działalność indywidualną (67 firm), spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (77) oraz instytucje publiczne (56). Ponadto nie korzystało z tego instrumentu żadne przedsiębiorstwo państwowe. Ze względu jednak na niewielką liczebność tych podmiotów (6 w całej populacji badanych) można przyjąć, iż głównie nie korzystały z tej formy pomocy państwa firmy prywatne, w szczególności założone po 2004 r., przede wszystkim średnie i duże, charakteryzujące się głównie lokalnym zasięgiem działalności gospodarczej, poziomem wynagrodzeń w granicach od 900 do 2600 zł oraz dobrą kondycją ekonomiczną.

Główną przyczyną nie utworzenia w firmie zakładowego funduszu szkoleniowego był brak możliwości finansowych („*nie mamy na to środków finansowych*"). W ten sposób wypowiedziały się 132 osoby. Poza tym respondenci deklarowali również inne powody (w kolejności największej liczby deklaracji), do których należałoby zaliczyć:

- „*za dużo biurokracji*" – w ten sposób wypowiedziało się 96 przedstawicieli firm,
- „*nic nie wiemy o takiej możliwości*" (93 respondentów),
- „*nie jest to potrzebne i tak nie szkolimy pracowników*" (74 respondentów).

Ponadto 78 respondentów wybrało inne przyczyny, jednocześnie nie wskazując na ich rodzaj.

Jednocześnie tylko 6,6% badanych przedsiębiorstw, nie posiadających analizowanego instrumentu rozwoju zasobów ludzkich, planuje utworzenie zakładowego funduszu szkoleniowego (22 odpowiedzi pozytywne). Były to głównie przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie łódzkim (4 firmy), działające w sekcji gospodarki narodowej przetwórstwo przemysłowe. Najczęściej występującą formą organizacyjno-prawną, którą reprezentowały te właśnie firmy była spółka akcyjna (8) oraz instytucja publiczna (5). Były to jednak przede wszystkim instytucje sektora publicznego (14), których rok założenia mieścił się w latach 1990–2004. Należały one dużych przedsiębiorstw, zatrudniających więcej niż 250 pracowników, określające swój zasięg działania najczęściej, jako krajowy. W 13 firmach reprezentujących to stanowisko działały związki zawodowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Aż 245 respondentów wypowiedziało się w tej kwestii negatywnie (74%)[18], a 64 nie było jednoznacznie zdecydowanych (19,3%). Oznacza to, że generalnie firmy dotychczas niewykorzystujące zakładowego funduszu szkoleniowego do realizowania polityki kadrowej, umożliwiającej dostosowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb stanowisk pracy, nie przejawiają skłonności do jego wykorzystania, w celu podwyższenia lub zmiany kwalifikacji pracowników i pracodawców. Istotne zatem wydają się determinanty, które przyczyniłyby się do zwiększenia zainteresowania stosowaniem tego instrumentu.

Zgodnie z odpowiedziami przedstawicieli firm, najważniejszym czynnikiem motywującym w tej dziedzinie byłoby zwiększenie dotacji zewnętrznych (pozyskiwanie środków zewnętrznych). Tę możliwość wybrało 71 respondentów. Poza tym uzależniali oni utworzenie zakładowego funduszu szkoleniowego od:

- ulg w podatkach (zwolnienia podatkowe) – 32 wskazania,
- odbiurokratyzowania procedury jego tworzenia (uproszczenie procedur, większa elastyczność ustaleń prawnych) – 26 wskazań,
- refundacji kosztów szkoleń – 19 wskazań,
- zwiększenia rentowności firmy – 13 wskazań oraz
- zwiększenia przejrzystości zasad tworzenia funduszy i sformułowania zachęt (przede wszystkim prawnych) – 10 wskazań.

Zdecydowanie najwięcej udzielających odpowiedzi wybrało możliwość „inne" (45 wskazań), nie precyzując ich w sposób ostateczny. Ponadto 56 ankietowanych zadeklarowało, że „nic" nie jest w stanie spowodować większego zainteresowania badanym instrumentem i podkreśliło jeszcze raz brak takiej potrzeby. A więc bez mała, co piąty przedstawiciel firm, nie chciał podać powodu, który zwiększyłby skłonność do

[18] Były to głównie firmy działające w województwie mazowieckim i dolnośląskim (odpowiednio 44 i 26 firm). Większość podmiotów nieprzewidujących możliwości utworzenia tego funduszu była firmami pracującymi na własny rachunek lub spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością (po 61), realizującymi działalności gospodarczą w sektorze publicznym. Jednocześnie były to firmy założone po 1990 r. (164), charakteryzujące się wielkością zatrudnienia w przedziale od 50 do 249 osób, działające na lokalnych rynkach. W 161 spośród nie działały żadne związki zawodowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

utworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego.

Spośród 22 firm, które zadeklarowały w badaniu utworzenie zakładowego funduszu szkoleniowego, tylko 12 potrafiło określić (choćby w przybliżeniu) rok jego utworzenia (tab. 36). Mniej więcej tyle samo ankietowanych nie potrafiło tego doprecyzować.

Tabela 36. Rok utworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego w świetle opinii respondentów

Rok utworzenia ZFS	Liczba podmiotów	Udział (w%)
2006	3	13,6
2007	5	22,7
2008	4	18,2
Trudno powiedzieć	10	45.5
Ogółem	**22**	**100,0**

Źródło: Rozkłady brzegowe z wywiadów kwestionariuszowych.

Największa liczba badanych podmiotów zamierzała utworzyć zakładowy fundusz szkoleniowy w 2007 r. Należały do nich firmy zlokalizowane głównie na obszarach województw: małopolskiego, podkarpackiego i zachodniopomorskiego. Wśród wszystkich badanych byli jednak również tacy, którzy zamierzali utworzyć ten fundusz do końca 2006 r. Dotyczyło to przede wszystkim firm województwa mazowieckiego i śląskiego. W zasadzie jednak można przyjąć, że analiza tego rodzaju nie ma znaczenia z punktu widzenia skłonności pracodawców do tworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego, bowiem deklaracje mają charakter jednostkowy i dotyczą wszystkich województw[19]. Podobna sytuacja wystą-

[19] Jednocześnie wszyscy pracodawcy, którzy zadeklarowali możliwość utworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego, nie akceptowali założenia go wspólnie z innymi pracodawcami, przy czym przeciwnikami w szczególności były firmy zlokalizowane w województwach: łódzkim, śląskim i podkarpackim, działający w sekcjach przetwórstwo przemysłowe oraz wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę. Dominującą formą organizacyjno-prawną była spółka akcyjna. Były to firmy duże, o dobrej kondycji ekonomicznej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

piła w ramach pozostałych zmiennych. Jest to wynikiem śladowej liczby podmiotów gospodarczych, które zamierzają w najbliższym czasie utworzyć ustawowy instrument wspomagania rozwoju zasobów ludzkich.

Wskazana powyżej niewielka skłonność pracodawców do tworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego sprawiła, że zespół badawczy za jeden z celów szczegółowych przeprowadzonych analiz uznał rozpoznanie głównych barier, które mogą wpływać na ograniczenie zainteresowania stosowaniem tego instrumentu, dopasowującego kwalifikacje pracowników do wymogów stanowisk pracy, a tym samym mogącego w istotny sposób przyczyniać się do poprawy sytuacji na lokalnych rykach pracy. Dlatego też wszystkim tym, którzy do chwili badania nie utworzyli zakładowego funduszu szkoleniowego zadano pytanie o to, co należałoby zmienić, aby pracodawcy chętnej tworzyli i wykorzystywali ten instrument, służący przecież racjonalizacji polityki kadrowej w przedsiębiorstwie.

Najczęstszą możliwością, wybieraną przez ankietowanych była konieczność dofinansowywania tego rodzaju działalności przez budżet państwa (62 wskazania). Świadczy to nieznajomości przepisów prawa, które gwarantują tego rodzaju pomoc. Ponadto pracodawcy wskazywali na:

- większe powiązanie tworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego z systemem podatkowym (ulgi podatkowe, zmniejszenie podatków) – 54 wskazania;
- konieczność uproszczenia procedur, związanych z tworzeniem zakładowego funduszu szkoleniowego (zmniejszenie biurokracji) – 52 wskazania;
- zwiększenie dostępności informacji o zasadach tworzenia i finansowania zakładowego funduszu szkoleniowego (upowszechnienie informacji) – 28 wskazań oraz
- wprowadzenie obligatoryjności tworzenia przez pracodawców zakładowego funduszu szkoleniowego – 11 wskazań.

Poza tym 86 przedstawicieli firm wskazało na inne powody, których jednak do końca nie udało się zidentyfikować.

Jak wynika z powyższego zestawienia, kierunki działań, które miałyby na celu zachęcenie pracodawców są dość zróżnicowane. Obejmują

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

bowiem działania instytucjonalne (zmniejszenie biurokracji, propagowanie zasad funkcjonowania funduszu), finansowe (powiązanie z systemem podatkowym), a wreszcie prawne (obowiązek tworzenia). Tak szerokie spektrum zidentyfikowanych przez firmy determinant, mogących przyczynić się do utworzenia w nich zakładowego funduszu szkoleniowego nie jest jednak istotnie powiązane z ich ogólną skłonnością do szkolenia pracowników. Decydują o tym – jak wykazały badania zawarte w poprzednim rozdziale – przede wszystkim względy finansowe.

Reasumując, zakładowy fundusz szkoleniowy, będąc ustawowym instrumentem wspomagania rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach jest – wydaje się przede wszystkim doceniany przez tych pracodawców, którzy go utworzyli. Tym niemniej, co należałoby podkreślić, stanowią oni tylko margines działających na obszarze kraju firm. Tylko prawie co 10 podmiot gospodarczy, wykorzystujący zakładowy fundusz szkoleniowy w swojej polityce kadrowej, był uczestnikiem badania kwestionariuszowego, co może świadczyć o skali stosowalności tego instrumentu w całej Polsce.

2. Urlopy szkoleniowe i zwolnienie z części lub całości dnia pracy

W przeprowadzonych badaniach[20], wśród wszystkich zbiorowości respondentów zaobserwowano przedstawicieli różnych branż, przy czym dominowali ci respondenci, którzy prowadzili firmy budowlane. Jednostkowo reprezentowane były następujące branże:

- produkcyjna *(„Firma zajmuje się obróbką, produkcją, urządzeń mechanicznych, metalurgicznych".);*
- elektryczna *(„Pracuję w firmie elektrycznej, około 40 osób zatrudnia,(…)"*);
- handlowa *(„ (…) ale otworzyliśmy ze znajomymi hurtownię przemysłową"*);
- transportowa *(„(…) jest to transport osobowy");*

[20] Szerzej por. H. Sobocka-Szczapa, I*nstruments supporting continuing education of employees in the evaluation of employers*, (in:) E. Kryńska (ed.), Instruments supporting continuing education of employees. Regulations and their application in business entities, IPiSS, Warsaw 2013, s. 105–134.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

– usługowa (*„Firma zajmująca się organizacją imprez mająca na celu realizację zadań zadanych przez firmy, spotkania, jubileusze, nagrody dla pracowników"*; *„(…) biuro rachunkowe i zatrudniam 6 osób"*).

Największa liczba respondentów reprezentowała jednak firmy, prowadzące działalność usługową, co wynika ze struktury podmiotów, działających w całej Polsce[21], przy czym charakter świadczonych usług był bardzo zróżnicowany (restauratorzy, branża informatyczna, fryzjerstwo, biura projektowe). Do rzadkości należały firmy, które należały do sfery budżetowej (przedszkola, służby mundurowe), przy czym większa liczba reprezentantów takich podmiotów/instytucji zauważona została w wywiadach, w których opinie wyrażali przedstawiciele podmiotów gospodarczych, stosujących wskazane instrumenty zarówno przed, jak i po zmianach przepisów prawnych. W badaniu wziął również udział przedstawiciel firmy, będącej własnością kapitału zagranicznego (holenderskiego).

Firmy respondentów można było zaliczyć przede wszystkim do grupy małych i średnich. Sporadycznie uczestnikami wywiadów grupowych byli zarówno przedstawiciele podmiotów gospodarczych, które można było zaliczyć do grupy dużych przedsiębiorstw, zatrudniających ponad 250 pracowników, jak i tych, w których zatrudnienie nie przekraczało 9 osób. Należałoby równocześnie podkreślić, że znacznie więcej było podmiotów większych w zbiorowości tych uczestników wywiadów, którzy stosowali urlop szkoleniowy i zwolnienie z części lub całości dnia pracy po wprowadzeniu zmian w przepisach prawnych, jak również wśród tych, którzy stosowali te instrumenty zarówno przed, jak i po wprowadzeniu zmian.

W gronie badanych występowali nie tylko właściciele firm, ale także pracownicy, których poszczególni pracodawcy wydelegowali, jako pracowników mających duże doświadczenie, przy czym tylko w jednym przypadku można było zidentyfikować staż pracy respondenta (*„Od*

[21] Jak wynika z danych opublikowanych przez Główny Urząd Statystyczny, w połowie 2012 r. w gospodarce polskiej działało bez mała 4 mln podmiotów gospodarczych, z czego około 42% stanowiły te, które zajmowały się prowadzeniem działalności usługowej. Por. Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2012 r., GUS, Warszawa 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

sierpnia odchodzę na wcześniejszą emeryturę").

Równocześnie tylko w przypadku tych, którzy stosowali urlopy szkoleniowe przed i po zmianach przepisów prawnych, w badaniach nie uczestniczył żaden delegowany pracownik. Odpowiedzi udzielali wyłącznie właściciele lub kierownicy/dyrektorzy podmiotów.

2.1. Skłonność do udzielania urlopów szkoleniowych

Pracownik ma prawo kształcić się i podnosić swoje kwalifikacje zawodowe. Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy, pracodawca powinien mu to ułatwić. Podnoszenie kwalifikacji następuje poprzez naukę w szkole albo w formach pozaszkolnych. Doskonalący się pracownik może uzyskać urlop szkoleniowy lub urlop bezpłatny na naukę. Może też być wsparty finansowo przez zakład pracy. To, na jakie przywileje może liczyć, zależy przede wszystkim od tego, czy został skierowany na naukę, czy też podjął ją z własnej inicjatywy. Z wyjaśnień Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wynika, że jeśli pracodawca zawrze taki kontrakt (umowę szkoleniową) z pracownikiem oznacza to, że na pewno zgadza się na podwyższenie kwalifikacji zawodowych pracowników i będzie umożliwiał korzystanie ze wszystkich świadczeń z tym związanych. Ważne jest przy tym, że urlop szkoleniowy w wymiarze 21 dni jest przeznaczony głównie na zakończenie nauki. Jak wynika z przeprowadzonych badań, pracodawcy nie zawsze uwzględniali takie intencje ustawodawcy.

Pracodawcy, którzy udzielali urlopów szkoleniowych **przed zmianami w przepisach prawnych**, dość często podkreślali, że w chwili obecnej – ze względu na ograniczenia finansowe – **coraz rzadziej** lub **w ogóle** nie korzystają z tego instrumentu. Jest to bowiem głównie koszt pracodawcy (*„Ciężko udzielać urlopów szkoleniowych."*, *„Nie ma teraz mowy o sprawach takich jak urlop szkoleniowy."*). W sporadycznych przypadkach respondenci podkreślali także to, że nawet **nie informowali** pracowników o ich prawach, odnoszących się do tego instrumentu (*„Jeżeli wystąpi z prośbą o urlop szkoleniowy, to musi wiedzieć, że takowy jest, bo my mu nie powiemy o tym."*).

Innym czynnikiem wpływającym na ograniczenie skali udzielanych urlopów szkoleniowych są także wspomniane wcześniej **umowy**, zawie-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

rane z pracownikami, którzy kierowani są na szkolenia, a przede wszystkim studia. Ich forma oraz przewidziane sankcje, mogą być **przeszkodą w udzielaniu urlopów szkoleniowych** (*„Sama byłam na studiach i dostawałam urlop. Nie było jeszcze wtedy tych umów. Na następnych studiach już taką umowę podpisałam.").*

Pracodawcy uznali także, że udzielanie urlopów szkoleniowych jest w dużym stopniu uzależnione od **chęci** pracowników do korzystania z tego rodzaju udogodnienia. Równocześnie jednak deklarowali, że mile przez nich widziane jest odpracowanie takiego urlopu, oczywiście na zasadach dobrowolności (*„Jeśli on się szkoli to może prosić. On sobie te soboty czy niedziele odpracowuje. Już na zasadzie dobrowolnej.").* Tego rodzaju podejście do ustawowo gwarantowanego świadczenia dla pracownika uczestniczącego w procesach kształcenia może jednak stanowić pewnego rodzaju **barierę** skłonności do podejmowania kształcenia. Pracownicy muszą w tym przypadku dokonać wyboru między koniecznością dostosowywania/podwyższania kwalifikacji, wynikającą z kreowania ich przydatności do realizowania zadań w firmie, a koniecznością świadczenia pracy w godzinach ponadwymiarowych za czas poświęcony na naukę.

Udzielanie urlopów szkoleniowych jest także – zdaniem badanych – zależne od **formy i trybu kształcenia**. W przypadku szkoleń, które odbywają się w ramach godzin pracy i mają charakter *stricte* zawodowy, pracodawcy byli zdania, że urlop szkoleniowy nie jest niezbędny. Pracownik jest zwalniany na takie szkolenia i traktuje się to, jako godziny przepracowane (*„Wszystko zależy od tego jaka jest forma doszkalania, nauki. Jeżeli jest to kurs operatora wózka widłowego, kurs trwa dwa tygodnie, dwie godziny codziennie i są to godziny robocze, to pracownik zostaje zwalniany i już.").* To samo dotyczy egzaminów (*„(…) jeżeli przystępuje do egzaminu i potrzebuje na ten dzień mieć więcej czasu, to zostaje zwolniony na cały dzień też w ramach stosunku pracy, nie dnia bezpłatnego. Jest to już inwestycja w pracownika, natomiast nie dajemy dodatkowo np. sześciu dni urlopu szkoleniowego").*

Ponadto, jak wynika z przeprowadzonych badań, pracodawcy **różnicują** konieczność udzielania urlopu szkoleniowego w zależności od **rodzaju stanowiska pracy**, na którym pracownik wykonuje swoje zadania, jak również **trybu studiowania**. Sytuacja ta dotyczy pracowników biu-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

rowych, którzy studiują w trybie zaocznym i pracują przez 5 dni w tygodniu. Urlop szkoleniowy w ich przypadku może być wykorzystywany wyłącznie na wywiązanie się z obowiązków, związanych z zakończeniem nauki (pisanie pracy licencjackiej/magisterskiej, obrona pracy licencjackiej/magisterskiej) (*„Jeżeli jest to system zaoczny i mamy pracownika biurowego który pracuje w systemie ośmiogodzinnym, pięciodniowym tygodniowym, to on nie potrzebuje dodatkowego dnia wolnego i nie potrzebuje urlopu szkoleniowego w ciągu roku. Jeżeli wystąpiłby z prośbą o urlop szkoleniowy w momencie kiedy potrzebuje czasu na napisanie pracy dyplomowej czy przystąpienie do obrony – nie byłoby problemu.").* Poza tym, **ważnym argumentem** badanych w ich decyzjach, odnoszących się do udzielania urlopu szkoleniowego było to, że pracownik chcąc się kształcić, powinien ponosić z tego tytułu także pewnego rodzaju obciążenia. Sugerowali przy tym, że mógłby on poświęcić na cele edukacyjne swój urlop wypoczynkowy (*„Pracownik ma trochę urlopu. Jest to około dwudziestu paru dni w zależności od stażu pracy, jest to jego własna, nieprzymuszona wola dokształcania się oraz co zrobi z tym urlopem (…)").* Proponowane tego rodzaju **„współobciążenie" pracodawcy i pracownika kosztami kształcenia** stawia w ogóle pod znakiem zapytania zasadność przewidzianych przez ustawodawcę działań, związanych z umożliwieniem pracownikom podwyższania ich kwalifikacji i umiejętności. Wynika to głównie – jak się wydaje – z **nadmiernego obciążenia** pracodawców kosztami zatrudnienia, choć z drugiej strony – świadczy o ich niewielkiej skłonności do uczestnictwa w kształtowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy. Dotyczy to zwłaszcza małych firm, w których barierą jest brak możliwości zastąpienia urlopowanego pracownika przez innego (*„W przypadku dużych firm to pracownicy mogą się zamieniać, ale w moim przypadku byłoby to zabijające. Muszę planować i kombinować w jaki sposób daną osobę zastąpić").*

Dodatkowym argumentem jest w przypadku takich firm zmniejszenie zakresu wykonywanych zadań, a tym samym **ograniczenie ich działalności podstawowej**. Dlatego też kształcenie pracowników odbywa się w takich podmiotach zazwyczaj w okresie przestojów lub mniejszego natężenia prac, jak również w okresach nie powiązanych z terminami niezbędnej sprawozdawczości (*„Jeżeli jest praca to nie udzielamy urlopów. Staramy się podporządkować szkolenia w okresie kiedy nie ma pracy", „(…)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

jeszcze w księgowości są terminy (…)"). Istotnym czynnikiem może być w tym przypadku także **sezonowość działań firmy**, która powoduje, że w okresie braku zadań, nawet *„całe brygady mogą się szkolić"*, przy czym wówczas przede wszystkim muszą to być szkolenia specjalistyczne.

Ponadto też zazwyczaj pracodawcy, reprezentujący ten typ podmiotów gospodarczych, żądają od pracownika **odpracowania urlopu szkoleniowego** (*„ (…) tak, ale musiałby to odpracować i zrobić to co ma do zrobienia. Ja muszę zatrudniać kogoś na ten miesiąc na jego miejsce").* Równie **ważnym czynnikiem**, wpływającym na ograniczenie skłonności pracodawców do udzielania pracownikom urlopu szkoleniowego była **chęć osiągnięcia pełnego zaangażowania** pracownika w czasie godzin pracy (*„Dawałem im urlop na przygotowanie się do egzaminów i pracy. Bardziej mi to odpowiadało niż jak oni w trakcie pracy uczyli się").* Tym niemniej i tak, jak wynika z wypowiedzi badanych, są to przypadki sporadyczne.

Zaobserwowana została także sytuacja odwrotna, niemająca jednak związku z udzielaniem urlopów szkoleniowych w rozumieniu ustawy. Badani zadeklarowali bowiem, że w związku z uczestnictwem pracowników w szkoleniach, których czas odbywania wykraczał poza regulaminowy czas pracy, udzielali oni im czasu wolnego (*„Kursy robili po pracy i musieliśmy w zmian oddawać im czas wolny").* Była to sytuacja wyjątkowa, wynikająca z konieczności przygotowania do realizowania procesu dydaktycznego przez firmę. Pracownicy kształcili się w zakresie przygotowania dydaktycznego, które wymagane jest w tym przypadku do pracy z młodzieżą.

Zgodnie z deklaracjami uczestników wywiadów, **procedura** ubiegania się o urlop szkoleniowy była bardzo prosta. Wystarczyło, że pracownik złożył **podanie** i urlop taki został mu przyznany. Tylko w niektórych przypadkach pracodawca wymagał wcześniejszego uzgodnienia zastępstwa ze współpracownikami (*„Uzgadnia to z koleżankami i kolegami i idzie na urlop.").* Także **wymiar** urlopu szkoleniowego nie był przez respondentów przedmiotem dyskusji. Wprost mówili oni, że *„wszyscy wykorzystują tyle, ile mogą"*. Podkreślali jednak znaczenie tego, że urlop szkoleniowy powinien trwać tyle, aby nie wpływać na efektywność działań firmy, związanych z organizacją pracy oraz wynikiem finansowym (*„Musi być jakiś zysk. (…) Tydzień czasu możemy się zastępować. Natomiast*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

dłużej nie bardzo …mówię o finansowych aspektach i związanych z organizacją pracy"). Dlatego też pracodawcy zabezpieczają się utratą wyszkolonego pracownika, zawierając z nim umowę, co – ich zdaniem – ogranicza skłonność pracowników do podejmowania działań edukacyjnych, jak również wpływa na zmniejszenie skłonności do korzystania z urlopu szkoleniowego (*„Pracodawca się zabezpiecza i daje te umowy. Inwestujemy ogromne pieniądze w pracownika. My dajemy tobie przyszłość, ale ty też coś daj i się zabezpiecza. Pracownicy bali się, że na długo muszą być związani z daną firmą i to był powód dlaczego nie chcą.").*

Jak wynika z analizy wypowiedzi badanych, pracodawcy **dość chętnie** udzielają urlopów szkoleniowych, chociaż informacją na temat powinien dysponować pracownik. Umożliwiając korzystanie pracownikowi z tego instrumentu wspomagającego kształcenie, pracodawca jednak zawsze zabezpiecza się. Podstawową przesłanką takiego postępowania jest głównie chęć do zagwarantowania ciągłości funkcjonowania firmy.

Pracodawcy, którzy stosowali instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne **po wprowadzeniu zmian w przepisach prawnych**, swoją skłonność do udzielania urlopów szkoleniowych uzasadniali przede wszystkim tym, że pracownicy, którzy zdecydowali się podnosić swoje kwalifikacje, byli **bardzo dobrze poinformowani** o przysługujących im prawach. Takie deklaracje złożyli bez mała wszyscy uczestnicy wywiadów. Zwracali uwagę także na to, że w takich przypadkach pracownicy starali się tak zorganizować pracę, aby firma działała bez przeszkód (*„Kiedy u nas dziewczyny miały egzamin inni pracownicy wychodzili z inicjatywą, zastąpienia.").*

Podobnie było w przypadku **pracodawców**, którzy **bardzo dokładnie precyzowali liczbę dni urlopu**, który przysługuje pracownikowi kształcącemu się. Podkreślali jednak równocześnie, że spotkali się w praktyce z takimi sytuacjami, gdzie pracodawcy nie informowali pracowników uczących się o ich uprawnieniach stąd wynikających.

Zgodnie z opiniami badanych, nie było także **żadnych trudności**, związanych z udzielaniem urlopów szkoleniowych, przede wszystkim udzielanych w związku ze zdawaniem przez pracowników egzaminów lub pisaniem przez nich pracy magisterskiej/licencjackiej (*„Ale w momencie, w którym się u mnie zatrudniali od razu zapytali czy jest taka*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

możliwość żeby mieć wolne na egzaminy. Oczywiście nie było problemu").

W ocenie możliwości udzielania urlopów szkoleniowych ważna również była **kalkulacja kosztów**, chociaż z uwagi na to, że nauka z reguły odbywa się w trybie wieczorowym lub zaocznym, nie występują – zdaniem pracodawców – żadne przeszkody, związane z udzielaniem urlopów szkoleniowych, chociaż niewątpliwie sporadycznie można mieć z nimi do czynienia. Uczestnicy wywiadów jednak tylko o nich słyszeli (*„Mój kolega miał taką sytuację pracując w banku, że potrzebował obronić swoją prace magisterską, bo już niewiele czasu mu zostało. Potrzebował 3 tygodni, chodził do managera i wnosił o urlop, w końcu musiał użyć argumentów z prawa. Manager poszukiwał jednak haków w ustawie, by mu utrudnić wzięcie wolnego. W końcu jednak dał mu ten urlop").* Dlatego generalnie **nie zadeklarowano odmowy** udzielenia takiego urlopu, choć zdarzały się takie przypadki. Powodami były przede wszystkim sytuacje, w których prośba pracownika miała charakter **roszczeniowy** (*„Kiedy poprosi to nie ma problemu, ważny jest brak pozycji roszczeniowej")*, a takiej postawy pracodawcy nie akceptowali, jak również **niezgodność wybranego kierunku kształcenia z obowiązkami**, które realizowane były w firmie (*„Na przykład w momencie, kiedy idzie na studia, które nie są związane ze stanowiskiem, odbiegają lekko").*

Równocześnie respondenci uznali, że dość rzadko lub wcale pracownicy **nie korzystali z innych przysługujących im świadczeń**, w tym głównie finansowych (pokrywanie kosztów kształcenia, dojazdów, podręczników, itp.), ponieważ pracodawcy nie chcieli ponosić kosztów nie mając pewności co do utrzymania pracownika. Byli jednak równocześnie zdania, że jeśli taka potrzeba wystąpiłaby, to zapewne wyraziliby na to zgodę, ponieważ „*lepiej pomóc niż mieć pracownika, który przez to będzie gorzej pracował*". Jest to jednak uzależnione przede wszystkim od samego pracownika, jego zdyscyplinowania. Oświadczali przy tym, że **trudno jest im podpisywać umowy** wiążące dla nich i pracowników, ponieważ sami nie wiedzieli, jak długo może funkcjonować ich firma (*„W małych firmach to raczej nie działa, ja na dzień dzisiejszy sama bałabym się podpisać taki dokument, bo nie wiem czy moja firma za tyle lat będzie jeszcze funkcjonowała"*). Przekonani byli również co do tego, że w ten sam sposób podchodzą do tej kwestii pracownicy, przy czym powody w tym przypadku

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

są takie same (*„Wiem jednak, że pracownicy wolą się nie wiązać z zakładem pracy na tak długi czas, jeśli nie ma on zapewnionej stabilności").* Można zatem uznać, że w opinii badanych przepisy **nie uwzględniają specyfiki** funkcjonowania małych firm.

Tym niemniej pracodawcy nie przewidywali sytuacji, w której mogliby **ograniczyć stosowanie tego instrumentu**. Jedynym warunkiem było jednak to, że pracownicy **nie powinni go nadużywać** (*„Jeśli nie są nadużywane to jest ok")*, tym bardziej łączyć z urlopem wypoczynkowym (co dodatkowo nie jest dokładnie sprecyzowane w przepisach prawnych) *(„Mieliśmy dziewczynę, która przejawiała tendencję do częstego brania urlopów. Wzięła sobie 2 tygodniowy urlop wypoczynkowy a wcześniej jeszcze przyniosła zwolnienie lekarskie tłumacząc się że cierpi na jakąś chorobę")*, jak również przejawiać adekwatne do oczekiwań pracodawców postawy w procesie zatrudnienia (*„Jeśli tylko patrzy jak wykorzystać taki urlop a nie pracuje wydajnie to jest problem").* Na podkreślenie jednak zasługuje również to, że wśród uczestników wywiadów byli również tacy, którzy w sposób wybiórczy stosowali instrumenty wspomagające aktywność edukacyjną pracowników (*„U mnie tylko wchodzi w grę urlop na napisanie pracy, nic więcej").*

Jednocześnie pracodawcy nie czuli się wykorzystywani przez uczących się pracowników, zwłaszcza studentów. Występujące nadużycia traktują, jako konsekwencję zatrudnienia młodej osoby.

Respondenci byli także zgodni co do tego, że **udzielanie urlopu szkoleniowego** zawsze związane jest ze **zorganizowaniem w odpowiedni sposób pracy** (zastępstwo). **Rzadziej** jego udzielenie może być związane **z sytuacją na rynku pracy**, która gwarantuje możliwość zatrudnienia nowego pracownika, co jednak wiąże się z nadużywaniem tego instrumentu (*„Gdyby u nas dziewczyny brały sobie urlop kiedy im się podoba, to mamy 50 innych na ich miejsce").* Tego rodzaju opinia pojawiała się w wielu wypowiedziach badanych, chociaż jednostkowo występowały wypowiedzi, które negatywnie oceniały wpływ tego czynnika. Dotyczyło to zwłaszcza takich sytuacji, gdzie nowozatrudniony pracownik nie spełniał oczekiwań pracodawcy (*„(…) jeśli pracodawca straci pracownika i poszuka nowego, a dopiero później oczy się otwierają niestety. To zależy jaki jest pracownik").*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W związku z warunkami, jakie dość często stawiali pracodawcy pracownikom, korzystającym z urlopu szkoleniowego, osoby te – jak wynika z opinii badanych – **nie wykorzystywały w pełni** przysługującego im czasu wolnego, przeznaczonego na kształcenie. Bardzo często była to połowa pełnego wymiaru urlopu lub wymiar godzinowy, co zwłaszcza jest obserwowane wśród studentów (*„Ona studiowała zaocznie i nasze godziny są w miarę stałe, więc ona wykorzystała tylko połowę przysługujących jej dni. 11 dni wystarczyło jej.", „Raczej studenci sami wychodzą z inicjatywą, kilkugodzinnego urlopu").* Ograniczenie tego rodzaju mogło być również następstwem **sankcji materialnych**, jakie podejmował pracodawca w przypadku pracownika w pełni korzystającego ze swoich uprawnień (np. zmniejszenie lub pozbawienie pracownika premii). Jednak tego rodzaju sytuacje zawsze były regulowane umową, a pracownik zazwyczaj starał się o zastępstwo lub w innej formie zapewniał sprawne wykonywanie zadań na jego stanowisku pracy, co zresztą – zgodnie z wcześniejszymi uwagami – było niepisanym warunkiem udzielenia takiego urlopu (*„Dopóki ludzie sami wychodzą z inicjatywą, że przyprowadzą kogoś na zastępstwo jest to nam na rękę").*

Równocześnie najbardziej pożądaną przez pracodawców formą było odpracowanie czasu urlopu szkoleniowego, jeśli tylko pozwalała na organizacja pracy w firmie. Dopuszczali oni w tym przypadku także możliwość pracy w dni wolne od pracy (np. niedziele) (*„W niedzielę także można odpracować").*

Podobnie, jak w opiniach badanych, odnoszących się do kształcenia pracowników, również w tym przypadku, czyli udzielania urlopów szkoleniowych, pracodawcy bardziej byli skłonni udzielać ich na podstawie **ustnych porozumień** z pracownikami aniżeli na podstawie podpisywanych umów, które są przez nich traktowane wyłącznie, jako zabezpieczenie pracodawcy (*„Wszystko jest sprawą do dogadania, w dużych firmach owszem trzeba podpisywać umowy, bo to nie jest moja decyzja - marketingu, tylko kogoś wyżej. Wtedy pracownik faktycznie może powiedzieć, że mu się należy urlop", „To także forma zabezpieczenia dla pracodawców").*

Respondenci **różnicowali** także swoje stanowisko wobec możliwości udzielania urlopu szkoleniowego w zależności od tego, czy **pracownik sam podjął naukę, czy zaproponował mu to pracodawca**, jak również

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

od tego, czy pracownik **kształcił się w kierunku zgodnym z zapotrzebowaniem firmy, czy też nie**. Zdecydowanie większa skłonność do wykorzystywania tego instrumentu występowała wśród tych, którzy namówili pracownika na szkolenie podwyższające kwalifikacje, umożliwiające lepsze wykonywanie zadań na zajmowanym stanowisku pracy (*„Wszystko zależy od tego, czy pracownik poszedł na studia z własnej woli czy za namową pracodawcy. Ważne jest też to, czy poszedł na studia związane z branżą, czy nie. (…) pracodawca byłby o wiele bardziej skłonny udzielić urlopu, niż w przypadku gdy studia nie są związane z działalnością firmy."*).

W przeciwieństwie do różnorodnych wypowiedzi badanych, związanych z możliwością udzielenia urlopu szkoleniowego, pracodawcy byli bardzo zgodni w odpowiedziach, które określały **procedurę** ubiegania się o taki urlop. Była to – ich zdaniem – najczęściej **prośba w formie pisemnej**, rzadziej ustnej. Informacja taka musiała być jednak podana pracodawcy z pewnym wyprzedzeniem, co było tak samo korzystne dla niego, jak i pracownika, ponieważ zarówno jedna, jak i druga strona mogła przygotować się na zmiany organizacyjne (*„Trzeba było wystąpić z formą pisemną"*, *„My umawialiśmy się z pracownikiem ustnie"*).

Generalnie pracodawcy **nie traktowali** jednak urlopu szkoleniowego, jako instrumentu wpływającego **na podwyższenie skłonności** pracowników do podejmowania nauki. Uznali bowiem, że jest to niewielkie ułatwienie, na przykład w porównaniu z kosztami kształcenia, które w główniej mierze ponosi jednak pracownik. Obserwowane ograniczenie informowania pracowników o przysługujących im uprawnieniach stanowi ponadto barierę częstotliwości stosowania tego instrumentu, choć w większości przypadków, w których pracownik ubiegał się o urlop szkoleniowy, jego prośba została uwzględniona. Zdarzały się jednak również takie sytuacje, w których pracodawca **odmówił udzielenia urlopu**. Powodowało to wdrożenie **procedury odwoławczej** przez pracownika, przy czym nie było to szerzej komentowane przez uczestników wywiadów. Podkreślili oni jedynie to, że procedura taka przebiegała na terenie zakładu i trwała dość krótko, ponieważ albo w przypadku kolejnej prośby pracownika pracodawca wyrażał zgodę, albo – w przypadku kolejnej odmowy – nie ubiegał się już o urlop szkoleniowy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Zgodnie z opiniami badanych pracodawców, którzy stosowali instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników **przed i po wprowadzeniu zmian w przepisach prawnych**, w ich firmach pracownicy byli **doskonale poinformowani** o przysługujących im uprawnieniach z tytułu uczestnictwa w procesach edukacji. Równocześnie jednak zadeklarowali, że z własnej woli nigdy nie informowali o tym pracownika. Urlopy szkoleniowe udzielane były zazwyczaj **zawsze**, w przypadku jeśli pracownik przedstawił taką prośbę. Dotyczyło to także **finansowania dojazdów i noclegów**, ale nigdy nie wiązało się sfinansowaniem, choćby w części, kształcenia.

Procedura udzielania urlopu szkoleniowego polega – tak, jak wynika również z deklaracji innych uczestników badania – na wystosowaniu przez pracownika **podania/wniosku**, formułującego jego oczekiwania (*„Musi napisać ten wniosek i go złożyć, jak przyjdzie z dnia na dzień to różnie bywa.")*. Wymagane jest przy tym wcześniejsze poinformowania pracodawcy, przy czym okres, jaki powinien poprzedzać termin urlopu jest zróżnicowany w zależności od firmy (od kliku dni do dwóch tygodni). Tym bardziej jest to ważne, że pracodawcy w większości nie tolerują jednodniowego wyprzedzającego informowania i konieczności pójścia na taki urlop. W niektórych firmach dotyczy to nawet urlopu na żądanie.

Najczęściej pracownicy ubiegają się 2–3 dni urlopu szkoleniowego. Wynika to z najczęściej obserwowanego trybu kształcenia (zaoczny), który odbywa się zazwyczaj w soboty i niedziele, z rzadko występującym włączeniem piątków. Ponadto sami przyznali, że dłuższe urlopy szkoleniowe są im nie rękę, ponieważ pracownik może być w stanie „podgonić" pracy (*„Ale z drugiej strony ja sobie nie wyobrażam sytuacji kiedy pracownik mówi idę na 2 tygodnie urlopu, bo muszę napisać pracę dyplomową. Mogę dać 1–3 dni urlopu, żeby podgonił tą pracę")*. Urlop dwutygodniowy w ogóle – zgodnie z uzyskanymi opiniami – nie może mieć miejsca. W tym przypadku pracownik może ubiegać się wyłącznie o urlop wypoczynkowy. Kształcenie jest bowiem – jak deklarowali respondenci – wyłącznie sprawą pracownika, a jego dłuższa nieobecność w pracy może świadczyć o braku potrzeby zatrudniania go (*„ A poza tym zdają sobie sprawę, że jeżeli pracownik idzie na urlop i firma nie odczuwa jego braki tzn., że pracownik jest nie potrzebny")*.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Wśród badanych nie było również zgodności, co do znaczenia w kontekście kształcenia zwolnień lekarskich, które mogą wydłużać czas, związany z rozliczaniem się pracownika ze szkołą/uczelnią.

W opiniach pracodawców zaobserwowano jednak także **odmowy**, które zazwyczaj miały związek ze **złą kondycją ekonomiczną firmy** i brakiem w związku z tym funduszów celowych, umożliwiających spełnienie oczekiwań pracownika (*„Pracownik ten aplikował tylko o urlop na maturę. Za mała firma żeby tak działać, nie ma funduszu socjalnego, czasy są ciężkie.”).* W wyjątkowych przypadkach pracodawcy nie wyrażali zgody na urlop szkoleniowy, nawet jeśli pracownik spełnił wszystkie wymogi formalne. Było to spowodowane – jak we wcześniej opisywanych grupach – przede wszystkim **brakiem możliwości zorganizowania zastępstwa (***„Jest to spowodowane brakiem możliwości udzielenia urlopu w tym dniu, bo nie ma obsady, że nie ma kogo wstawić na jego miejsce”).* Powodem była także **niewielka liczba pracowników**. Udzielenie urlopu szkoleniowego mogło spowodować zamknięcie firmy. Sytuacja taka dotyczyła mikrofirmy, realizującej działalność usługową (fryzjerstwo) (*„Tak., bo jedna była w ciąży, druga na wychowawczym i zostałabym sama.”).* Argument ten pojawiał się zresztą, jako uzasadnienie większej skłonności do udzielania urlopów szkoleniowych przez firmy większe lub działające w sektorze państwowym, ponieważ – jak wyniknęło z przeprowadzonych badań – tego typu firmy w mniejszym stopniu mogą przykładać wagę do korelacji liczby pracowników z zakresem zadań przez nią wykonywanych. Było to jednak stanowisko odosobnione (*„Myślę, że dzieje się to dlatego, że firma prywatna zatrudnia taką ilość pracowników, która jest niezbędna”).*

Równocześnie, zgodnie z opiniami badanych, **pracownicy bardzo doceniają** to, że umożliwia się im korzystanie z urlopu szkoleniowego, przy czym podkreślili także to, że nie jest to długotrwała ich postawa, a jednocześnie kończąca się wraz z ukończeniem nauki (*„Pracownik generalnie ma krótką pamięć, ale dobrą. Na krótka metę on to docenia, ale w skali globalnej po jakimś czasie to różnie bywa”).*

2.2. Zwolnienie z części lub całego dnia pracy

Intencją ustawodawcy było rozdzielenie dwóch instrumentów, które miały wspomagać kształcenie ustawiczne pracowników. Zwolnienie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

z części lub całości dnia pracy, przy zachowaniu wynagrodzenia, powinno służyć przede wszystkim umożliwianiu pracownikowi realizowania toku nauki. Pracodawcy jednak w różny sposób podchodzili do tego problemu, o czym świadczą zaprezentowane poniżej wypowiedzi.

Instrument ten był w dość **ograniczonym stopniu** stosowany przez pracodawców, którzy stosowali instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników przed wprowadzeniem zmian przepisów prawnych. Jego wykorzystanie wiązało się wyłącznie z sytuacją, w której pracodawca wyraził zgodę na szkolenie, jak również wynikało z podpisanej umowy i było wówczas traktowane, jako wyjście służbowe (*„Jeżeli ktoś decyduje się i wypuszcza pracownika nie o trzeciej a o drugiej do domu, to musi być to zawarte w umowie", „W umowie jako wyjście służbowe").* W niektórych przypadkach **udzielenie takiej zgody miało nieformalny charakter**, ponieważ pracodawca wyrażał taką zgodę jedynie ustnie. Dotyczyło to jednak zazwyczaj pracowników, do których pracodawca miał zaufanie i był przekonany o faktycznej potrzebie pracownika, związanej z jego kształceniem (*„Znowu kwestia dogadania z pracodawcą. Ja nawet nie daję takiego przyzwolenia papierowego, że może jechać. Macham ręką i mówię: jedź. Wiem, że robi to dla siebie i jest solidny").* Tym niemniej w większości przypadków pracodawcy byli zgodni co do tego, że jednak pracownik taki **wolny dzień musi odpracować**, przy czym może to być nawet tylko część całego dnia pracy (*„(…) tak troszkę").*

Równocześnie w takich sytuacjach niezbędna była zgoda kierownika zakładu pracy, na tego rodzaju zwolnienie, które odbywało się zazwyczaj na podstawie **złożonego podania**. W przypadku sytuacji, w której pracownik był niezbędny do prawidłowego funkcjonowania firmy, zgoda taka mogła nie zostać wydana (*„Tak jeżeli pracownik był potrzebny").*

Należałoby również zaznaczyć, że często pracodawcy kojarzyli ten instrument wspomagania aktywności edukacyjnej pracowników, jako element, związany z **sankcjonowaniem nieprawidłowego zachowania pracowników**. W ich opiniach pojawiły się sytuacje, w których pracownik np. nie wykorzystywał zwolnienia z wykonywanych obowiązków w sposób adekwatny do oczekiwań, co wywoływało sankcje w postaci zwolnienia go z pracy (*„Ewidentne zwolnienie to na przykład wyjazdowe szkolenia, wysyłamy pracownika i go nie ma").* Na podkreślenie zasługuje

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

także to, że zazwyczaj **pracownicy nie dochodzili swoich praw** w przypadku odmowy udzielenia im urlopu szkoleniowego, a tym bardziej wolnego dnia pracy lub jego części, ponieważ z reguły atmosfera w zakładach pracy nie sprzyjała tego rodzaju postępowaniu.

Podobnie, jak w przypadku wcześniej opisanych opinii pracodawców, którzy korzystali ze zwolnienia z całości lub części dnia pracy przed wprowadzeniem zmian ustawowych, także populacja przedsiębiorców, którzy robili to dopiero **po wprowadzeniu zmian**, korzystała z tego instrumentu **bardzo rzadko**, rzadziej niż z urlopów szkoleniowych. Głównym powodem takiej sytuacji była prawdopodobnie **mniejsza znajomość przepisów prawnych**, definiujących możliwość korzystania z tego instrumentu, przy czym podstawowym warunkiem również tutaj była możliwość zapewnienia ciągłości działania firmy (*„Mieliśmy gorący moment w naszej działalności. Dziewczyna pracująca w sklepie poprosiła o urlop, ale powiedziałem, że teraz nie mogę jej go dać").* **Odmowa** w tym przypadku traktowana była, jako **korzyść** dla pracownika, ponieważ w dłuższym okresie mógł on utrzymać obecne stanowisko pracy. Także w ramach stosowania tego instrumentu konieczne było poinformowanie pracodawcy z pewnym wyprzedzeniem, tym bardziej, że plan nauki znany jest pracownikom wcześniej (*„Zawsze wolę 3, 4 dni wcześniej wiedzieć o zwolnieniu i wtedy nie ma problemu").*

Równocześnie zwolnienia z części lub całości dnia pracy zostały ocenione, jako **nie uciążliwe** dla nich, głównie ze względu na to, że organizowane są **zastępstwa (***„Nie ma problemu u nas, bo ludzie cały czas sprawnie znajdują zastępstwa").*

Trochę **trudności** mają natomiast pracodawcy wówczas, kiedy pracownik zwalniany jest na kilka godzin. Z reguły w takich przypadkach uznają, że pracownika nie było cały dzień lub – co jest niezgodne z prawem – w ogóle nie rozliczają tego w grafiku godzin przepracowanych (*„Tylko jeśli bierze kilka godzin wolnego to jest to ciężko kontrolować. U nas jeśli już dochodzi do formalności to wypisuje się cały dzień urlopu").* Jest to niewątpliwie niekorzystne dla pracownika, tym bardziej, że – zgodnie z wcześniejszymi deklaracjami badanych – kiedyś powinien to odpracować. Może to równocześnie doprowadzać do takiej sytuacji, że pracownik może występować w roli dłużnika, któremu pracodawca „darował"

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

jeden dzień lub pół dnia pracy. Dlatego też reguła jest sporadyczne korzystanie z tego instrumentu. Jedynym stymulatorem zwiększenia skłonności pracodawców do korzystania z niego – zdaniem badanych – jest zmiana ich mentalności, poprzez wskazanie korzyści związanych ze stosowaniem tego instrumentu.

Podobnie, zgodnie z deklaracjami uczestników wywiadów, którzy stosowali instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników **przed i po wprowadzeniu zmian przepisów prawnych**, zatrudnieni również **dość często** korzystali z tego instrumentu wspomagającego ich kształcenie. Należy przy tym podkreślić, że **procedury**, związane ze stosowaniem tego instrumentu były dość **zróżnicowane** i polegały albo na złożeniu przez pracownika **podania**, albo wymagały jedynie **ustaleń ustnych** (*„Nie, na 3-4 godziny to się puszcza bez papierka").*

Praktykowane formy ubiegania się o takie zwolnienie były również **zróżnicowane** w zależności od **rodzaju stosowanego w firmie rozliczania czasu pracy** (normowany i nienormowany czas pracy). Ostatni wskazany sposób był najczęściej wykorzystywany w tych przedsiębiorstwach, w których pracownicy wykonywali swoje zadania w normowanym czasie pracy. Zaś w przypadku braku takiego systemu pracy, stosowano przede wszystkim formy ustne.

Pracownicy najczęściej aplikowali o udzielenie im całego dnia wolnego, chociaż w niektórych przedsiębiorstwach można było zaobserwować występowanie zarówno dziennych zwolnień z pracy, jak i kilkugodzinnych, przy czym badani nie starali się tego uzasadniać w sposób dokładny.

Jednocześnie, zgodnie z opiniami uczestników wywiadów, **nie jest dla nich korzystne** ani udzielenie pracownikowi całego dnia wolnego od pracy, ani też jego części, ponieważ pracownik generalnie ma być w pracy. Tym niemniej nie było jednoznacznych opinii w tej dziedzinie, przy czym zazwyczaj by było to uzasadniane organizacją pracy (*„Ja wolę żeby zniknął na godzinę dwie i żeby był w pracy i robił"; „Ja wolę żeby go nie było cały dzień, bo jak nie ma np. tylko na 4 godziny to robi się zamieszanie wśród klientek").*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Porównując deklaracje badanych przedsiębiorców, odnoszące się do możliwości udzielania urlopu szkoleniowego oraz zwolnienia pracownika z części lub całego dnia pracy, można twierdzić, że pierwszy z tych instrumentów stosują oni znacznie częściej, aniżeli drugi. Powodem zapewne jest w tym przypadku nieznajomość prawa, jak również obawa przed utratą zysków, co może w konsekwencji spowodować zmianę pozycji konkurencyjnej firmy.

Przyjrzyjmy się teraz, oczywiście w związku z dotychczasowymi wypowiedziami badanych, ich opiniom o jakości wprowadzonych w Kodeksie Pracy zmian. Równocześnie przedstawione zostaną propozycje zmodyfikowania, które – zdaniem pracodawców – mogłyby zwiększyć ich zainteresowanie stosowaniem tych instrumentów.

2.3. Ocena zmian przepisów prawnych

Na wstępie należałoby podkreślić znacznie większe zainteresowanie badanych problematyką zmian prawa z zakresie urlopów szkoleniowych. Można bez mała uznać, że większość wygłaszanych refleksji miała właśnie związek z tym instrumentem, wspomagającym kształcenie ustawiczne pracowników.

Zmiany wprowadzone w 2010 r. zostały przez pracodawców, którzy stosowali instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników **przed wprowadzeniem zmian ustawowych** ocenione, jako **niekorzystne** zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika. Z punktu widzenia pracodawcy, przede wszystkim liczba dni urlopu szkoleniowego jest zbyt duża. Może ona wpływać na dość jednostronną ocenę pracownika, jako zbędnego z punktu widzenia realizowanych przez firmę zadań (*„Jeżeli nie ma pracownika przez 21 w firmie, to oznacza, że dana osoba jest zbyteczna”).*

Ponadto uznali oni, że nowe przepisy **preferują pracownika**, co oznacza dla nich dodatkowy element, utrudniający gospodarowanie kadrami w podmiocie gospodarczym. Ważne jest także to, że pracownik nie jest zobowiązany do podpisywania umowy, która ograniczała możliwość odejścia pracy po zakończonym procesie kształcenia. Brak podpisanej umowy oznacza jednak, że pracownik samodzielnie zdecydował się na podjęcie procesu podwyższania kwalifikacji, bez zgody pracodawcy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W innym przypadku tego rodzaju sytuacja byłaby niemożliwa. Natomiast w odniesieniu do pracowników, uczestnicy wywiadów podkreślali przede wszystkim znaczenie mniejszej liczby dni urlopu szkoleniowego.

Powyższe powody sprawiły, że pracodawcy przychylali się do poglądu o **pozostawieniu przepisów prawnych we wcześniejszej formie**, a przede wszystkim pozytywnie podkreślali konieczność podpisywania umów dwustronnych tak, aby obowiązki pracownika i pracodawcy, wynikające z chęci pracownika do uczestnictwa w procesach kształcenia, były jasno określone. W związku z tym badani byli równocześnie przekonani o tym, że **wcześniej** (przed zmianami ustawowymi) **z urlopów szkoleniowych korzystano częściej**. Z ich deklaracji wynika jednak, że również w chwili obecnej **nie pojawiają się** żadne **bariery**, które ograniczałyby możliwość korzystania z tego instrumentu. Dotyczy to zwłaszcza tych firm, w których możliwe jest zastąpienie jednego pracownika innym. Dość często, przede wszystkim, ale nie tylko w mikropodmiotach, mamy do czynienia z wielozawodowością pracowników, przyczyniającą się do obniżenia kosztów pracy (*„Były obowiązkowe i przysługiwały. W tej chwili nie ma czegoś takiego. Firma nie straci wysyłając na urlop jeżeli jest kilka osób na tym samym stanowisku").*

Generalnie zmiany ustawowe odnoszące się do urlopów szkoleniowych, nie znajdują pozytywnego odzewu wśród pracodawców, którzy uważają je za **nieuzasadniony przywilej pracowników**. W większości w związku z tym podają przykłady, które raczej świadczą o tym, że korzystanie z urlopu szkoleniowego zwyczajowo powinno się ograniczać (*„Ja pracowałam poprzednio w dużej firmie i te osoby nie korzystały z tych urlopów. Kiedyś ludzie korzystali, a teraz to przycichło.(…)").* Tym bardziej jest to widoczne, że zdania o tym, iż mogą być one traktowane, jako instrument wspomagający kształcenie ustawiczne pracowników, instrument zachęcający pracowników do kształcenia, są mocno podzielone. Część respondentów uważa, że pracownicy, którzy korzystają z urlopów szkoleniowych i tak muszą wykonać zadania, związane z pracą zawodową (*„Jeżeli u mnie obowiązuje taka zasada, że jeśli chcesz iść na urlop to idź, ale zrób co musisz").*

Uczestnicy wywiadów, którzy przed wprowadzeniem zmian wykorzystywali w działaniach wspierających kształcenie pracowników urlopy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

szkoleniowe oraz zwolnienie pracownika z części lub całości dnia pracy byli przeświadczeni o **dość istotnym** znaczeniu tych instrumentów w działaniach edukacyjnych, podejmowanych przez pracowników, tym niemniej niektórzy spośród nich – zwłaszcza reprezentujący małe i średnie podmioty gospodarcze – twierdzili, że omawiane instrumenty w ich firmach na **barierę ograniczonej możliwości stosowania**, ponieważ przepisy prawne nie uwzględniają specyfiki ich funkcjonowania. Na podkreślenie zasługuje również to, że tylko sporadycznie mieliśmy do czynienia z finansowaniem innych kosztów kształcenia, a mianowicie zwracaniem kosztów za podręczniki, dojazdy, itp.

Procedury związane z udzielaniem urlopu szkoleniowego, jak również dnia wolnego lub jego części, były równocześnie oceniane z punktu widzenia możliwości ich stosowania w przedsiębiorstwach różniących się od siebie **formą własności**. Z uwagi na to, że badani reprezentowali w większości podmioty prywatne uznali, że instrumenty wspomagające kształcenie ustawiczne pracowników są głównie tworzone i **możliwe do wykorzystania** przez **podmioty państwowe**. W nich bowiem nie ma konieczności szukania zastępstwa, osiągania określonych wyników, utrzymywania wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku, itp. Wykorzystanie zatem tych instrumentów uważali za możliwe przede wszystkim w sektorze państwowym, ponieważ w ich przypadku ważny jest zarówno czas, jak i pieniądze, a te czynniki prawdopodobnie – ich zdaniem – mają znacznie mniejsze znaczenie w przypadku tego sektora (*„(…) w administracji publicznej są zarezerwowane środki na kształcenie pracowników. A tutaj ja ich nie planuje. Jest to troszeczkę inaczej”).*

Znaczne ograniczenie możliwości stosowania badanych instrumentów przyczyniło się do tego, że pracodawcy sami próbowali **formułować sposoby rozwiązania**, które byłyby dla nich bardziej korzystne. Między innymi zaproponowany został **system dotacyjny**, którego zadaniem byłoby umożliwienie pracownikom kształcenia (*„Dotacje. Dlaczego nie stworzyć systemu dotacyjnego”; „Albo chociaż częściowa dotacja, czterdzieści czy pięćdziesiąt procent”).* Dotacje takie mogłyby przynajmniej w części zastąpić rozwiązania ustawowe, w tym dotyczące gwarantowania urlopów szkoleniowych. Ze środków finansowych pracodawcy mogliby rozliczać się w systemie rocznym, za pośrednictwem sprawozdań. Pojedynczy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

badani byli jednak zdania, że tego rodzaju rozwiązania są już w chwili obecnej stosowane. Polegają one na wyborze formy wsparcia dla pracownika uczącego się (*„To funkcjonuje. Pracodawca ma taką możliwość wyboru - czy godzę się na urlop czy na dofinansowanie").*

Inną propozycją była **zmiana obciążeń składką na ubezpieczenie społeczne (***„(…) może w formie ulgi w zapłacie ZUS-u").* Generalnie jednak większość pracodawców podkreślała, że w obecnie obowiązującym systemie widoczna jest tendencja do **przerzucania na nich obowiązku kształcenia** pracownika tak, aby jego kwalifikacje i umiejętności odpowiadały zadaniom realizowanym na wyznaczonych przez pracodawcę stanowiskach pracy (*„Przerzuca się na pracodawców obowiązek kształcenia w konkretnych kierunkach").* Powodem tego jest niedoskonały, często wręcz niespójny z ich oczekiwaniami system kształcenia. Dotyczy to zarówno systemu edukacji szkolnej, jak i pozaszkolnej. Byli zatem wszyscy zgodni co do tego, że niezbędne są zmiany tych systemów, uwzględniające ich oczekiwania.

Natomiast grupa pracodawców, którzy stosowali instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne **po wprowadzeniu zmian ustawowych**, była **zadowolona** z przepisów prawa pracy, które zaczęły obowiązywać w 2010 r. Uważali oni, że w chwili obecnej system wspierania kształcenia pracowników jest o wiele **jaśniejszy i jednoznacznie** traktuje poszczególne elementy, wpływające na całokształt realizowanej pomocy (*„Wydaje mi się, że wygląda to lepiej. Łatwo się na coś powołać i więcej spraw jest doprecyzowanych").* Spowodowało to, że w chwili obecnej pracodawcy **częściej** udzielają urlopów szkoleniowych i nie dążą do likwidacji tego przywileju pracowników uczących się *in gremio*. Tym niemniej proponowali zmiany w funkcjonujących przepisach, które miałyby polegać przede wszystkim na:

- uniemożliwieniu pracownikom **łączenia urlopów**, wynikających z różnych tytułów (*(…) ważne byłoby zablokowanie możliwości łączenia urlopów wypoczynkowych i innych, z szkoleniowymi");*
- określeniu **limitu łączonych z różnych tytułów urlopów** (*„Dobrze byłoby ustalenie limitów rocznych, aby nie łączyć");*
- uregulowaniu **limitu czasu pomiędzy należnymi z różnych tytułów urlopami** (*„Ważne byłoby uregulowanie przerw pomiędzy urlopami").*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Równocześnie pracodawcy ci byli zdania, że **nie spełnią ich oczekiwań** pod tym względem zarówno zwrot kosztów za czas oddelegowania pracownika do procesu kształcenia, jak i zwrot kosztów za pracownika zatrudnionego na ten okres na umowę cywilno-prawną. Nie pojawiły się natomiast żadne propozycje dokonania zmian w prawie dotyczącym udzielania pracownikowi zwolnienia z części lub całości dnia pracy. Pracodawcy deklarowali, że doprecyzowanie może być w tym przypadku niezbędne w wielkich korporacjach, natomiast w małych firmach i tak wszystko odbywa się na zasadzie negocjacji (*„W korporacjach należałoby to doprecyzować, ale w małych firmach można to dogadać").*

Natomiast w odniesieniu do obu instrumentów, propozycja pracodawców polegała na **zwiększeniu odpowiedzialności pracownika** za osiągane w kształceniu wyniki i możliwości udzielania zarówno urlopów szkoleniowych, jak i zwolnienia z części lub całości dnia pracy tylko w takim przypadku, kiedy wcześniejsze zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy przyniosło pozytywny wynik (*„Ważne jest to żeby pracownik wiedział, że jeśli zawali egzamin to nie powinien się upominać o kolejny urlop").* Podobną rolę mogłyby odgrywać **refundacje kosztów kształcenia**, jak również **ulgi w składkach na ubezpieczenie społeczne ponoszone od wynagrodzeń szkolonych pracowników**. Zwłaszcza w tym pierwszym przypadku podawane zostały przykłady „dobrych praktyk", które polegały na dofinansowywaniu szkoleń/kursów przez samorządy terytorialne na podstawie umowy podpisanej z ministerstwem. Respondenci nie doprecyzowali jednak, jaki resort mieli na myśli.

Zmiany w przepisach prawnych ocenione zostały pozytywnie również przez zbiorowość badanych pracodawców, którzy stosowali instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników **przed i po wprowadzeniu zmian w przepisach prawnych**. Uznali je oni za bardziej **przejrzyste i doprecyzowane** (*„Teraz te zmiany są bardziej sprecyzowane, jaśniejsze").* Z drugiej strony uważali, że zmiana poszła w kierunku **nadmiernej liberalizacji przepisów**, które są bardziej korzystne dla pracownika. Zwłaszcza opinia odnosiła się do zmiany liczby dni przysługującego urlopu szkoleniowego, ponieważ zmiana zapisu z „28 dni na studia" na „21 dni tylko na egzaminy" przyczyniła się do zwiększenia *de facto* liczby dni wolnych, o które pracownik może się ubiegać. Tylko je-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

den pracodawca prawidłowo zinterpretował obecne przepisy, które wskazują na korzystanie w przypadku konieczności odbywania przez pracownika zajęć w jednostce kształcenia ze zwolnienia z całości lub części dnia pracy.

Tym niemniej nowelizacja ta – w opiniach badanych – **nie przyczyniła się do zwiększenia częstotliwości korzystania z instrumentów** wspierających kształcenie ustawiczne przez pracowników. Poza tym, podobnie jak wcześniej, pracownicy korzystali z urlopów szkoleniowych głownie w celu zdawania egzaminów.

Pracodawcy także wypowiadali się pod tym kątem, co należałoby zmienić w obowiązujących przepisach. Ich propozycje dotyczyły następujących kwestii:

- **zastąpienia słowa „umowy" innym sformułowaniem, przy czym szczegółowo nie uzasadniali potrzeby takiej zmiany** (*„Ja zmieniłbym wyraz umowy wyłącznie w tym przepisie"*);
- **zmniejszenia restrykcyjności sformułowania, dotyczącego konieczności wyrażania zgodny na urlop szkoleniowy, czy zwolnienie z części lub całości dnia pracy** (*„Ja zmieniłbym w tym przepisie, że jak ja chcę to dam a nie, że muszę"*);
- **ograniczenia liczby dni urlopu szkoleniowego**, przysługującego pracownikowi uczącemu się (*„Po prostu te ilości dni są zbyt duże i dlatego ja mówię, że może. Gdyby był limit tych dni 3-4, ale nie, bo się robi 21, to jest za dużo"*); z punktu widzenia pracodawcy jest to bowiem bez cały miesiąc nieobecności pracownika w pracy;
- **możliwości „wrzucenia" kosztów, związanych z kształceniem pracownika w koszty działalności** (*„Żeby można było wrzucić w koszty firmy"*);
- **usankcjonowania możliwości odpracowania wolnego dnia/wolnych dni przez pracownika** (*„Możliwość odpracowania tego wolnego"*), chociaż opinie w tej dziedzinie nie były jednoznaczne;
- **wprowadzeniem do przepisów ulgi podatkowej** (*„Dla pracodawcy, który będzie zabiegał o to, żeby pracownik szkolił się, umożliwi mu to szkolenie, znajdzie, dofinansuje – zwolnienie podatkowe"*), chociaż również tym przypadku nie występowała wśród badanych jednomyślność pod tym względem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Generalnie, pracodawcy byli zdania, że sformułowania zawarte w przepisach prawnych, jeśli zmuszają do czegokolwiek pracodawcę, są zazwyczaj powodem generowania konfliktów w firmie. W przypadku zaś, gdy zgoda na zastosowanie takich instrumentów **może** zostać wyrażona, jest to przez pracowników doceniane. Tego rodzaju opinie mieli przede wszystkim przedstawiciele małych firm.

Pomimo zastrzeżeń, jakie mieli pracodawcy do przepisów prawnych regulujących korzystanie przez pracowników uczących się z urlopów szkoleniowych i części lub całego dnia wolnego od pracy, co przybrało postać postulatów, jednoznacznie zadeklarowali, że **nie chcieliby**, aby w ogóle **zrezygnować** z takich uregulowań prawnych, jak również samych instrumentów. Dotyczyło to zwłaszcza urlopów szkoleniowych (*„Lepiej jak to ma cywilizowane ramy").* Tym bardziej jest to ważne, że w przypadku braku takich przepisów, pracodawca mógłby nie wyrażać pracownikowi zgodny na kształcenie.

Pracodawcy z kategorii badanych podkreślali znaczenie państwa w **partycypowaniu w kosztach** kształcenia pracowników. Konieczność taka – ich zdaniem – wynika przede wszystkim z tego, że przeprowadzona wcześniej reforma systemu edukacji przyczyniła się do całkowitego **scedowania kosztów** kształcenia pracowników na pracodawców. W odczuciach badanych zależność jest bowiem taka, że *„chcesz mieć dobrego pracownika, to go najpierw wykształć"*. Dlatego też oczekują wzmocnienia znaczenia instrumentów wspomagania kształcenia ustawicznego, kierowanych ze strony instytucji państwowych, a zwłaszcza powiatowych urzędów pracy, które dysponują – zgodnie z ich opiniami – tego rodzaju możliwościami.

3. Prognozowanie zapotrzebowania na pracowników, jako czynnik wspierający zarządzanie wiedzą

Zaprezentowane powyżej instrumenty, wspierające kształcenie ustawiczne pracowników, mają charakter ustawowy, a co za tym idzie, powinny być stosowane we wszystkich przedsiębiorstwach. Jak wynika z przeprowadzonych badań, akceptacja dla stosowania tych instrumentów jest jednak dość ograniczona, przede wszystkim ze względu na to,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

że pracodawcy są niezadowoleni z faktu skumulowania wszystkich obowiązków, wynikających z ich stosowania na nich samych i pozbawieniu ich możliwości elastycznego podejścia w tym zakresie. Tym niemniej, jak wynika z wcześniejszych rozważań, konieczność kształcenia ustawicznego pracowników jest obiektywną koniecznością, wynikającą z uwarunkowań gospodarczych, w jakich funkcjonują organizacje. Wydaje się w związku w tym, że niezbędne byłoby wskazanie w tej dziedzinie takich sposobów postępowania, które umożliwiłyby doprecyzowanie kierunków prowadzonej w przedsiębiorstwach akcji edukacyjnej, co niewątpliwie przyczyniłoby się do ograniczenia kosztochłonności takich działań. Jednym ze sposobów może być skłonienie firm do bardziej precyzyjnego niż dotychczas określania zapotrzebowania na pracowników, wraz ze szczegółowym określeniem struktury zawodowej, a szerzej – potrzeb kompetencyjnych organizacji. Tego rodzaju spostrzeżenia były wynikiem przeprowadzonych przez ekspertów badań w ramach projektu „Analiza procesów zachodzących na polskim rynku pracy i w obszarze integracji społecznej w kontekście prowadzonej polityki gospodarczej". Niezbędne jest przy tym wydłużenie horyzontu takiego zapotrzebowania, ponieważ dotychczasowy, obejmujący okres co najwyżej jednego roku, wydaje się dalece niewystarczający.

Przyjrzyjmy się zatem wynikom przeprowadzonych w tym zakresie badań, ponieważ oczekiwania podmiotów gospodarczych, związane z wydłużaniem okresu, na który zgłaszają zapotrzebowanie na pracowników może stanowić zarówno istotny wyznacznik kształtowania równowagi na rynku pracy, jak i czynnik wpływający na podwyższanie pozycji konkurencyjnej podmiotu. Niemałe znaczenie może mieć przy tym możliwość kształtowania zmian w funkcjonującym systemie edukacji, który powinien w większym stopniu odzwierciedlać potrzeby pracodawców. Podmioty gospodarcze są głównymi generatorami popytu na pracę, a tym samym od ich skłonności do udzielania informacji na temat skali tego zapotrzebowania oraz jego struktury zależeć będzie w głównej mierze przydatność opracowywanych narzędzi dla prowadzenia aktywnej polityki rynku pracy, której celem jest ograniczanie dysproporcji między strukturą popytu na pracę i jej podażą. Tym bardziej jest to ważne, że w przeprowadzonych badaniach, dało się zauważyć niewielkie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zainteresowanie pracodawców systemem prognozowania popytu na pracę według zawodów. Tylko znikoma liczba respondentów (mniej niż co dziesiąty) uznała, że tego rodzaju procedury będą przez nich wykorzystywane w funkcjonowaniu firm, a tylko ponad 13% oświadczyło, że są one przydatne w prowadzeniu firm[22].

Małe zainteresowanie przedstawicieli podmiotów gospodarczych prognozowaniem zapotrzebowania za pracowników spowodowało, że analiza przydatności takiego postępowania została przeprowadzona w podziale na poszczególne cechy użyteczności. Generalnie, w literaturze przedmiotu, użyteczność systemu/modelu/procesu opisywana jest w odniesieniu do serwisów internetowych. Podstawową rolę w ocenie ich przydatności dla realizowania różnorodnych działań odgrywają następujące cechy[23]:

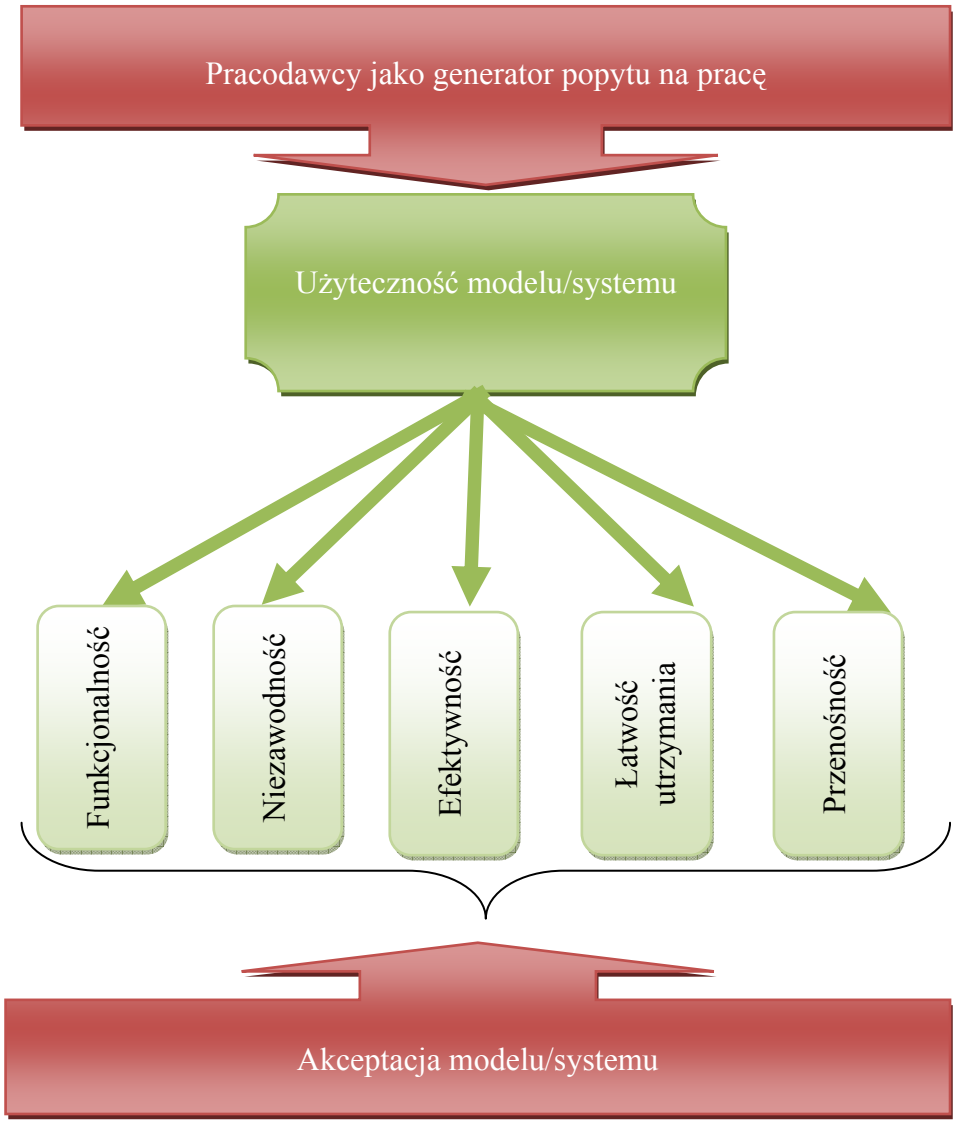
- funkcjonalność (ang. *functionality*),
- niezawodność (ang. *reliability*),
- efektywność (ang. *efficiency*),
- łatwość utrzymania (ang. *maintainability*),
- przenośność (ang. *portability*).

Jednak ocena poszczególnych cech użyteczności może mieć charakter bardzo ograniczony, ponieważ skłonność pracodawców do udzielania szczegółowych odpowiedzi w tej dziedzinie była dalece niewystarczająca. Dlatego też postaramy się przede wszystkim wskazać na te cechy, których wystąpienie w modelu prognozowania w skali regionalnej i krajowej mogłaby wpłynąć na zwiększenie zainteresowania pracodawców wydłużeniem horyzontu czasowego określanego zapotrzebowania na pracowników (rys. 33).

[22] Por. I. Kukulak-Dolata, H. Sobocka-Szczapa, *Synteza wyników badania mikropodmiotów w województwie łódzkim*, IPiSS, Warszawa 2012; I. Kukulak-Dolata, H. Sobocka-Szczapa, *Synteza wyników badania mikropodmiotów w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2013.

[23] J. Kwiatkowska, *Metody i techniki ewaluacji interakcji człowiek – komputer, a tradycyjny podział badań: jakościowe vs ilościowe*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p060.pdf - dostęp 17. 04. 2012 r.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 33. Użyteczność prognozowania popytu na pracę według zawodów

Źródło: Opracowanie własne.

Pracodawcom niezwykle trudno było oceniać **funkcjonalność** prognozowania popytu na pracę. Generalnie deklarowany brak potrzeby korzystania z tego typu instrumentu może w pełni uzasadniać takie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

trudności. Tym niemniej zbiorowość ta w sposób dość dokładny określiła swoje potrzeby pod względem dostępności danych, wynikających z prognozowania. Było to ważne z uwagi na to, że funkcjonalność można również rozpatrywać z punktu widzenia dostępności do danych i możliwości korzystania z nich. Badani w sposób bez mała jednoznaczny uznali, że chcieliby tego rodzaju informacje pozyskiwać ze specjalnie utworzonej i ogólnie dostępnej strony internetowej.

Znacznie mniejsze znaczenie w tym przypadku miały inne sposoby informowania, przy czym porównywalnie często pracodawcy skłonni byli także do otrzymywania takich informacji drogą mailową. Zdecydowanie natomiast najrzadszym źródłem otrzymywania ich byli różni pracownicy instytucji rynku pracy. Wynikać to może z ograniczonej skali współpracy między przedsiębiorcami i publicznymi służbami zatrudnienia, jak również nie zawsze dobrych doświadczeń przedstawicieli strony popytowej, będących jej konsekwencją[24]. Można zatem uznać, że funkcjonalność prognozowania popytu na pracę, a tym samym jego akceptacja i skłonność przedsiębiorców do korzystania z prognozowania popytu na pracę, może być uzależniona w głównej mierze od rodzaju zastosowanych nośników informacji i powszechności dostępu do nich (rys. 34).

Funkcje modelu – brak opinii
Cechy użyteczności - pracodawcy Funkcjonalność
Dostępność modelu – preferowana strona internetowa

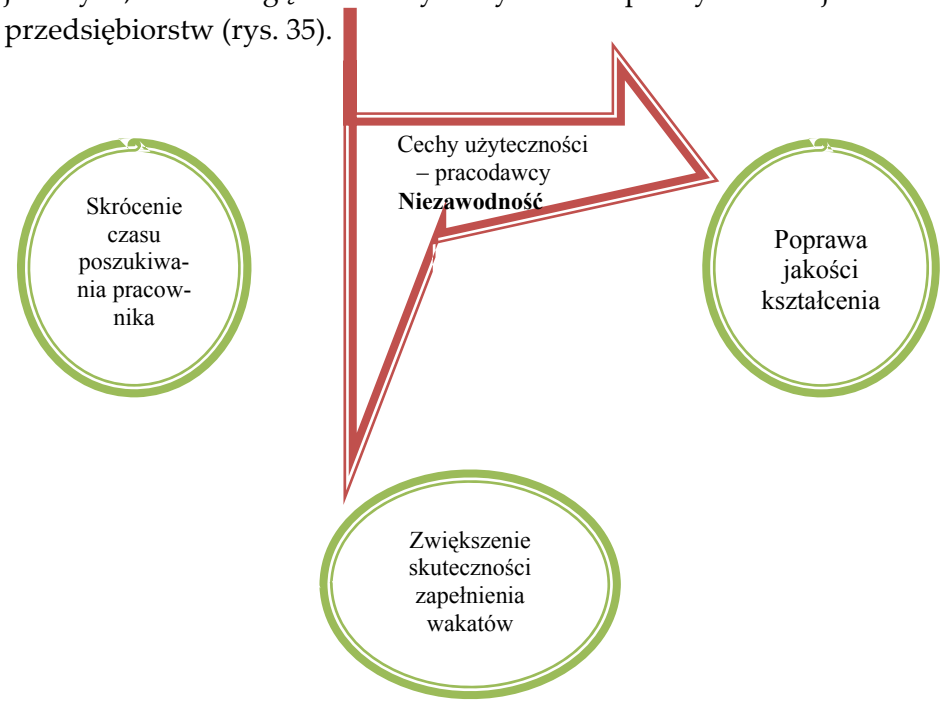
Rysunek 34. Funkcjonalność, jako element kształtowania użyteczności prognozowania popytu na pracę według zawodów (pracodawcy)

Źródło: Opracowanie własne.

[24] M. Frączek, J. Górniak (red.), M. Jelonek, K. Keler, S. Krupnik, N. Laurisz, S. Mazur (red.), B. Worek, *Działalność powiatowych urzędów pracy w kontekście potrzeb pracodawców*, Obserwatorium Regionalnych rynków pracy Pracodawców Rzeczpospolitej Polskiejhttp://www.obserwatorium.kpp.org.pl/images/Raporty/Raport_IV.pdf p – dostęp 30.08. 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Niezawodność prognozowania powinna gwarantować możliwość jego stosowania w zależności od zróżnicowanych uwarunkowań, występujących na regionalnych rynkach pracy. Jest to zatem cecha, której pracodawcy nie mogli zweryfikować w sposób jednoznaczny. Tym niemniej o niezawodności prognozowania może świadczyć łatwość i skuteczność prowadzonego przez pracodawców naboru pracowników. Jak wynika z badań, w dotychczasowej praktyce, firmy borykają się z trudnościami, związanymi z zatrudnieniem osób adekwatnych do potrzeb oferowanych przez nie miejsc pracy. Bardzo często powodem niezadowolenia pracodawców jest jakość kwalifikacji posiadanych przez potencjalnych kandydatów do pracy. Dlatego też w kontekście tej cechy użyteczności prognozowania, należałoby podkreślić znaczenie tych właśnie determinant, które spowodować mogą zaakceptowanie prowadzonych prac, jako tych, które mogą zostać wykorzystane w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw (rys. 35).



Rysunek 35. Niezawodność, jako element kształtowania użyteczności prognozowania popytu na pracę według zawodów (pracodawcy)

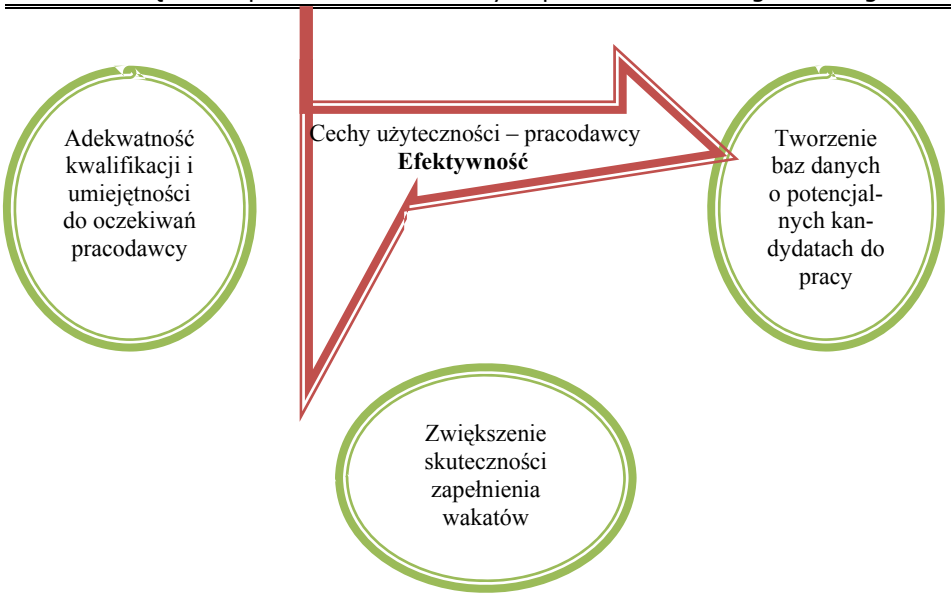
Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Podobne uwagi można odnieść do cechy, jaką jest **efektywność**. Mimo braku możliwości bezpośredniego wypowiedzenia się przez zbiorowość pracodawców pod tym względem, akceptację dla prognozowania popytu na pracę mogą wzmacniać w tej populacji przede wszystkim efekty w postaci ułatwienia dostępu do zasobów pracy o oczekiwanych przez pracodawców kwalifikacjach, także pod względem jakościowym. Możemy również w tym przypadków mówić o konieczności udziału pracodawców w działaniach, określających strategiczne kierunki przemian systemu kształcenia. Luki kompetencyjne, o których mówili respondenci, mogą bowiem mieć związek z ograniczonym zakresem uwzględniania ich opinii w tworzeniu programów kształcenia. Sam proces prognozowania popytu na pracę według zawodów nie ma wprawdzie za zadanie określania niedostatków kompetencji, tym niemniej – z tego punktu widzenia – powinien wpływać na obligatoryjne uwzględnianie przewidywanych kierunków zmian struktury zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności przez instytucje edukacyjne. Oczekiwanym przez analizowaną zbiorowość działaniem może być również równoczesne tworzenie profili kompetencyjnych zawodów, których najczęściej poszukują przedstawiciele podmiotów gospodarczych, jak również baz danych, zawierających charakterystykę kwalifikacyjno-osobowościową osób poszukujących pracy (rys. 36).

Cecha prognozowania popytu na pracę według zawodów, jaką jest **łatwość utrzymania**, czyli możliwość funkcjonowania w długim okresie, w ogóle nie znalazła odzwierciedlenia – ze zrozumiałych względów – w opiniach pracodawców. Uwzględnia ona bowiem te uwarunkowania prognozowania, które są ważne z punktu widzenia instytucji go wdrażającej, a polega przede wszystkim na sprawnej jego obsłudze, wiążącej się z prawidłowym opracowaniem baz danych, identyfikacją warunków brzegowych, jak również zmiennych, mających znaczenie z punktu widzenia zachodzących przekształceń zmian popytu na pracę według zawodów oraz wreszcie sformułowaniem zależności w postaci równań ekonometrycznych o charakterze wielowymiarowym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165


Adekwatność kwalifikacji i umiejętności do oczekiwań pracodawcy
Cechy użyteczności – pracodawcy
Efektywność
Tworzenie baz danych o potencjal-nych kan-dydatach do pracy
Zwiększenie skuteczności zapełnienia wakatów

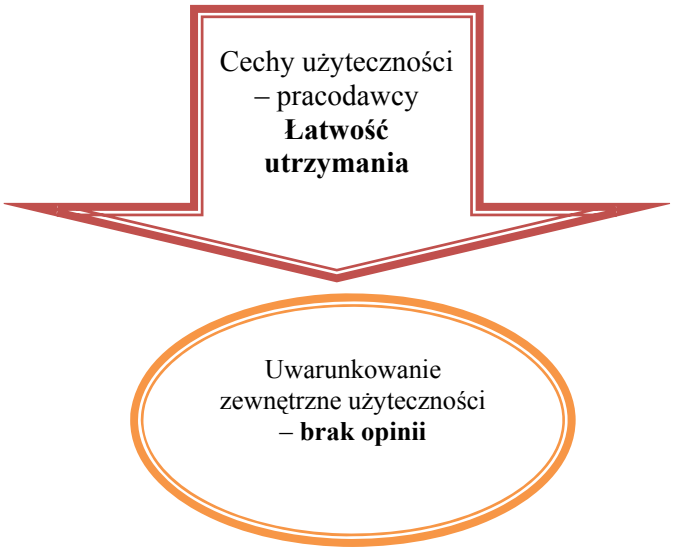
Rysunek 36. Efektywność, jako element kształtowania użyteczności prognozowania popytu na pracę według zawodów (pracodawcy)

Źródło: Opracowanie własne.

Tego rodzaju czynności nie były przedmiotem zainteresowania większej liczby pracodawców, czego wyrazem były ich opinie o możliwości samodzielnego stosowania procedur prognozowania zapotrzebowania na pracowników w firmach. Tylko znikoma liczba tych, którzy wyrażali w ogóle zainteresowanie i potrzebę opracowywania takiego systemu/modelu, była równocześnie skłonna do podejmowania takich działań. Dlatego też tę cechę, należałoby potraktować, jako uwarunkowanie zewnętrzne użyteczności tego modelu/systemu, z punktu widzenia pracodawców (rys. 37).

Wreszcie o wpływie cechy **przenośności** na użyteczność prognozowania popytu na pracę według zawodów może decydować jego uniwersalność, rozumiana w tym przypadku, jako możliwość korzystania z niego przy uwzględnieniu zmian struktury funkcjonowania mikropodmiotów. Z tego też powodu pracodawcy postulowali zawarcie w wynikach prognoz popytu na pracę według zawodów innych informacji, które miałyby dla nich znaczenie strategiczne, a mianowicie prognoz rozwoju sektorów i branż oraz prognoz rozwoju całej gospodarki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165



Rysunek 37. Łatwość utrzymania, jako element kształtowania użyteczności prognozowania popytu na pracę według zawodów (pracodawcy)

Źródło: Opracowanie własne.

Potrzeba tego rodzaju wiadomości wyniknęła zapewne z tego, że w wyniku ich pozyskania pracodawcy mogliby prowadzić bardzie racjonalną politykę kadrową, które gwarantowałaby wysoką pozycję konkurencyjną, reprezentowanym przez nich firmom (rys. 38).

Uniwersalność umożliwiająca korzystanie z wyników prognoz w zmieniających się warunkach
Cechy użyteczności - pracodawcy
Przenośność
Informacje o prognozowanym rozwoju branż i sektorów oraz całej gospodarki

Rysunek 38. Przenośność, jako element kształtowania użyteczności prognozowania popytu na pracę według zawodów (pracodawcy)

Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań, możemy z dużą pewnością twierdzić, że wyniki prac prognostycznych i ich użyteczność będą kształtowały w zasadniczym stopniu następujące czynniki, leżące po stronie przedsiębiorców:

- po pierwsze – będzie to umiejętność dokonywania okresowej oceny pracowników pod względem ich kwalifikacji, cech pozazawodowych i innych cech,
- po drugie – będzie to przestrzeń czasowa, w której pracodawcy będą mogli takiej oceny dokonać,
- po trzecie – będzie to możliwość pozyskania adekwatnych do ich potrzeb pod względem kwalifikacji i umiejętności pracowników,
- wreszcie po czwarte – będzie to możliwość spełnienia przez procedury prognostyczne ich innych, niż przewidziane w wynikach prognoz, oczekiwań pod względem informacji.

Przeprowadzone badania wykazały, że pracodawcy w dość ograniczonym stopniu potrafią identyfikować umiejętności i kwalifikacje pracowników, które są im najbardziej potrzebne. Często również ich oczekiwania wykraczają poza umiejętności zawodowe. Tym niemniej najczęściej w sposób prawidłowy wskazują na rodzaje zawodów, przydatnych w funkcjonowaniu firmy, realizowanych zadań podstawowych. Ważne jest w związku z tym uwzględnienie w projekcjach potrzeb zatrudnienia w mikropodmiotach, których skala jest wprawdzie niewielka, tym niemniej ze względu na to, że stanowią one 96% wszystkich funkcjonujących w gospodarce przedsiębiorstw, ich popyt na pracę może być ważny dla spójności otrzymanych wyników z rzeczywistością gospodarczą. Dlatego też należałoby postulować korygowanie prognoz o dane, wynikające z badań mikropodmiotów. Jest to także istotne ze względu na niezbędność wskazania przekształceń struktury zawodowej popytu na pracę, a jak wynika z przeprowadzonych analiz wywiadów kwestionariuszowych, rodzaje działalności w długim okresie mogą w przypadku takich firm nie ulegać zmianie.

Maksymalny horyzont czasowy, w którym pracodawcy potrafili oszacować swoje zapotrzebowanie na pracowników nie przekraczał roku. Wynika to przede wszystkim ze stwierdzonego w badaniach faktu, że pracodawcy w większości nie opracowują planów zatrudnienia, a ich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

potrzeby zatrudnieniowe pojawiają się pod wpływem zmian sytuacji na rynku towarów i usług. Zdecydowanie mniejsze znaczenie mają związku z tym czynniki o charakterze makroekonomicznym, chociaż są one zauważalne głównie poprzez pryzmat „zasobności kieszeni klientów".

Podstawowym wyznacznikiem przydatności prognozowania popytu na pracę według zawodów, jest możliwość pozyskania adekwatnych do potrzeb pracodawców osób umożliwiających efektywne realizowanie działalności podstawowej firm. Przesłanka ta pojawiła się w ocenie cech użyteczności, związanych z efektywnością oraz funkcjonalnością i niezawodnością systemu/modelu. Ma to także oczywisty związek z oczekiwaniami pracodawców, odnoszącymi się do systemu kształcenia.

Wreszcie o użyteczności prognozowania dla pracodawców mogą decydować dodatkowe informacje (baza danych o poszukujących pracy, różnego rodzaju prognozy), które wspomagać będą politykę kadrową prowadzoną w firmach.

Dokonując pewnego rodzaju syntetyzacji opinii pracodawców, co do determinant użyteczności prognozowania popytu na pracę można zauważyć, że użyteczność ta będzie w głównym stopniu zależna od czynników niezwiązanych z tworzenie modelu/systemu (tab. 37).

Dla **poziomu użyteczności** prognozowania popytu na pracę według zawodów, najważniejsze znaczenie z w obszarze oceny pracodawców będą miały elementy, które wpłyną na odzwierciedlenie ich oczekiwań, polegających na możliwości szybkiego zapełnienia wolnych miejsc pracy, zatrudnienia nowych pracowników, jak również prowadzenia racjonalnej polityki kadrowej z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej firmy. Procesy przewidywań powinny być zatem skorelowane dość istotnie z przemianami na rynku edukacyjnym, który w większym stopniu powinien przygotowywać pracowników zgodnie z oczekiwaniami pracodawców, jak również w powiązaniu ze strategicznymi kierunkami rozwoju poszczególnych regionów oraz całego kraju. Tego rodzaju uwarunkowania mogłyby przyczynić się do większego zainteresowania przedsiębiorców procedurami prognozowania (rys. 39).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Tabela 37. Determinanty użyteczności wynikające z badania pracodawców

Cechy użyteczności	Determinanty użyteczności modelu/systemu wskazane przez pracodawców	
	Oczekiwania związane z procesem prognozowania popytu na pracę według zawodów	Oczekiwania nie związane z procedurą prognozowania popytu na pracę wg zawodów
Funkcjonalność (ang. *functionality*)	Brak	Dostępność
Niezawodność (ang. *reliability*)	Poprawa jakości kształcenia	Skrócenie czasu poszukiwania odpowiednich pracowników, skuteczność w zapełnianiu wakatów
Efektywność (ang. *efficiency*)	Tworzenie baz danych o kandydatach do pracy, prowadzenie badań zapotrzebowania na pracowników wśród mikropodmiotów	Adekwatność kwalifikacji i umiejętności do oczekiwań pracodawców, udział w tworzeniu programów kształcenia i określaniu jego kierunków
Łatwość utrzymania (ang. *maintainability*)	Brak	Brak
Przenośność (ang. *portability*)	Uniwersalność, opracowywanie prognoz rozwoju branż i sektorów oraz całej gospodarki	Brak

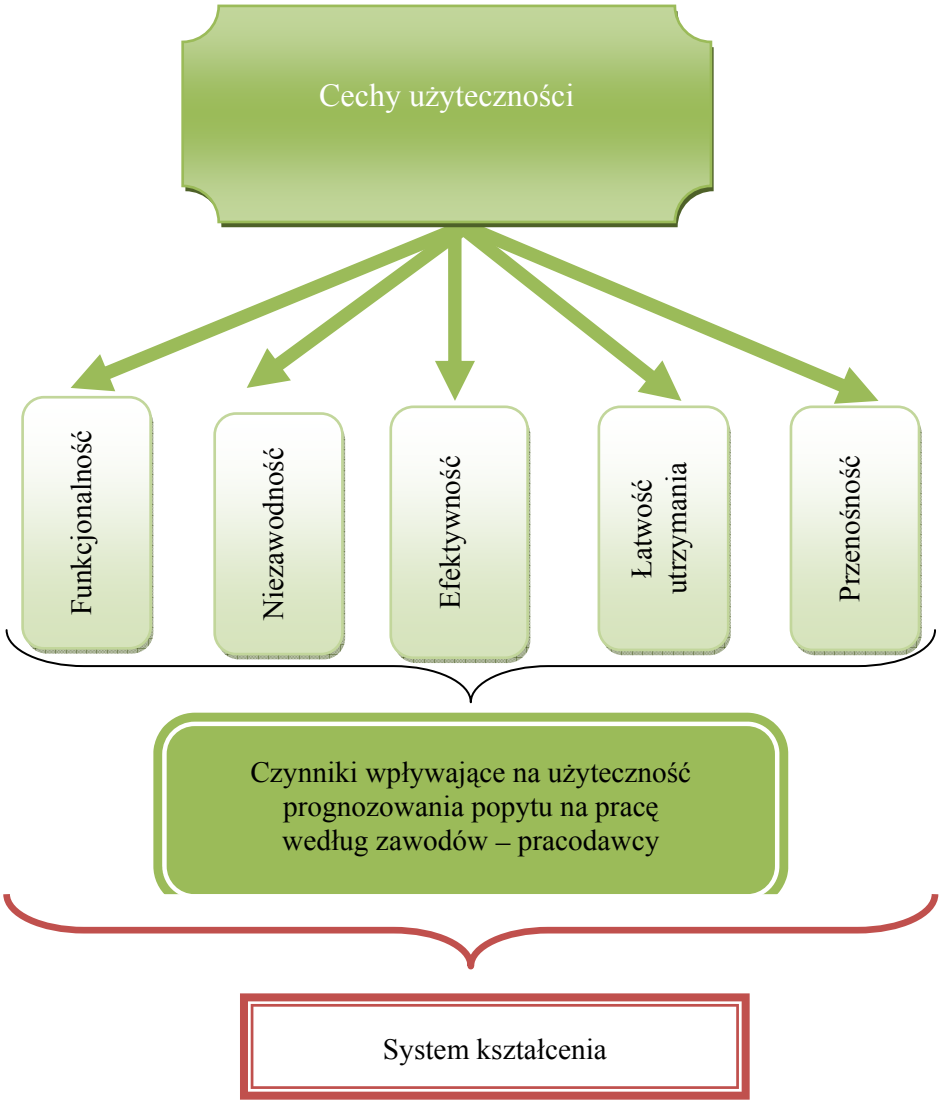
Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z badań, tylko nieco więcej, niż co dziesiąty reprezentant badanych mikropodmiotów uznał, że tego typu informacje mogą być przydatne. Jeszcze mniejsza liczba badanych była zdania, że procedury takie mogą być przez nich samodzielnie stosowane. Jest to zapewne konsekwencja ich innych niż cele prognozowania oczekiwań. Pracodawcy bowiem chcieliby przede wszystkim uzyskiwać informacje o kandydatach do pracy, prognozach rozwoju, a to nie zawsze jest przedmiotem projekcji.

Tym niemniej warto byłoby zastanowić się nad tego rodzaju ich poszerzeniem, co niewątpliwie zwiększyłoby zainteresowanie tej zbiorowości prowadzonymi działaniami. Tym bardziej może to być istotne, że

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zwłaszcza ci przedstawiciele firm, którzy redukowali zatrudnienie, zwracali uwagę na występujące luki kompetencyjne, które często uniemożliwiają realizowanie w sposób efektywny działalności podstawowej podmiotów gospodarczych.



Schemat 39. Zależność między użytecznością modelu/systemu prognozowania popytu na pracę według zawodów a oczekiwaniami pracodawców

Źródło: Opracowanie własne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

W pełni zatem zasadne jest podkreślenie znacznie przemian w systemie kształcenia, jako klamry spinającej determinanty użyteczności prognozowania popytu na pracę według zawodów dla pracodawców. Należałoby również podkreślić, że generalnie akceptacja powinna być warunkiem brzegowym prognozowania popytu na pracę według zawodów. Spełnienie zatem oczekiwań pracodawców pod tym względem może mieć kluczowe znaczenie dla sprawnego przebiegu prac, przede wszystkim z uwagi na konieczność pozyskiwania danych wejściowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie wiedzą w organizacjach jest w obecnej rzeczywistości gospodarczej obiektywną koniecznością, ponieważ w swoich działaniach przedsiębiorstwa zmuszone są do dostosowywania się do intensywnie zmieniających się uwarunkowań, wynikających ze zmian zachodzących w ich otoczeniu. Niewątpliwie podstawowym wyznacznikiem tych zmian są procesy globalizacji. Dzięki innowacyjnej technice oraz swobodzie wymiany mamy do czynienia z obfitością bieżących informacji, narastającą szybkością zdarzeń, koniecznością przyswajania innych wzorców zachowań oraz wzrastającym znaczeniem i siłą różnorodnego rodzaju związków z międzynarodowym otoczeniem. Z drugiej strony, na podejmowanie decyzji coraz silniej oddziałują rezultaty działań ludzi, przedsiębiorstw, instytucji funkcjonujących gdzieś w pobliżu, na świecie[25]. Globalizacja – to bardzo szerokie, skomplikowane zjawisko, dokonujące się zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej.

Procesy globalizacji występujące w gospodarkach przyczyniły się niewątpliwie do konieczności zastąpienia wykorzystywanych wcześniej sposobów zarządzania – w tym zarządzania wiedzą – nowymi, bardziej spójnymi z obecnymi warunkami funkcjonowania firm, sprawdzającymi się w nowych warunkach gospodarczych. Można przykładowo zauważyć, że w Polsce, w wielu podmiotach gospodarczych pojawiły się już standardy zarządzania, charakterystyczne dla czołowych przedstawicieli procesów globalizacji[26]. Należałoby jednak podkreślić, że mimo, iż gospodarka rynkowa w wielu przypadkach wymusza stosowanie przez menedżerów niektórych nowoczesnych sposobów zarządzania, to jed-

[25] Zorska A., *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 7.

[26] Suszyński C., *Globalizacja – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw w kolejnym etapie przeobrażeń*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nak niezbędna jest w tym przypadku racjonalizacja postępowania, polegająca na wyborze sposobu wdrażania takich zmian, który będzie gwarantował powodzenie, a w konsekwencji rozwój podmiotów gospodarczych. Jest to ponadto fundamentem kapitału społecznego[27]. Należałoby także wziąć pod uwagę to, że każda zmiana w firmie rodzi opór, co może stanowić podłoże do powstawania konfliktów. Dlatego też wdrażanie nowoczesnych sposobów zarządzania w firmach powinno łączyć się z szeroką akcją informacyjną, czyli upowszechnieniem tych koncepcji. Ważna przy tym jest kultura organizacji, będąca zbiorem wartości, wiedzy tradycji i zwyczajów panujących w organizacji[28] Nie ulega wątpliwości, że dotychczasowe sposoby osiągania sukcesu w prowadzeniu biznesu i zarządzaniu różnymi organizacjami mogą stać się nieprzydatne w nadchodzących czasach.

Zarządzanie wiedzą, jako sposób na podwyższenie pozycji konkurencyjnej firm na rynku towarów i usług, pojawiło się dość późno, co było konsekwencją uznania, że wiedza i ludzie staną się podstawowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw właśnie w XXI w. Tego rodzaju opinia wygłoszona została przez P. F. Druckera, uważanego za twórcę terminu „gospodarka oparta na wiedzy"[29]. Stanowiąc główne źródło przewagi konkurencyjnej organizacji, zarządzanie wiedzą powinno w związku z tym stać się jednym z elementów realizowanego w nich zarządzania personelem. Wskazane w opracowaniu współzależności mają zróżnicowanych charakter. Na podkreślenie zasługuje jednak to, że występują w każdym elemencie funkcji personalnej.

W planowaniu zasobów ludzkich niezwykle ważne jest uwzględnienie strategicznych kierunków rozwoju firm i powiązanego z tym procesem zapotrzebowania na kompetencje pracowników. Zarządzanie wiedzą w tym przypadku powinno pojawiać się nie tylko, jako czynnik wspierający efektywność działań podmiotów gospodarczych w przy-

[27] K. Bartusik, Przegląd współczesnych koncepcji w zarządzaniu rozwojem firmy, http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/5/7-20.pdf - dostęp 1. 02. 2014 r.

[28] Z. Maciaszek, *Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian*, Zarządzanie zmianami 1/2010.

[29] P. F. Drucker, *The Age of Discontinuity: Guidelines to Changing Our Society, Transaction Pubs*, New Brunswick (U.S.A.) 1992, s. 263.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

szłości, ale przede wszystkim powinno stanowić proces warunkujący ich funkcjonowanie. Prawidłowe rozpoznanie przyszłych potrzeb zatrudnieniowych organizacji i dostosowanie sposobu zarządzania wiedzą może stanowić warunek *sine quanon* utrzymania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw. Dlatego też tak ważne znaczenie dla polityki kadrowej ma konieczność wydłużania horyzontu czasowego opracowywanych planów zatrudnienia, jak również samo prognozowanie popytu na pracę. Umożliwia ono bowiem zwiększenie spójności kompetencji pracowników z oferowanymi przez pracodawców miejscami pracy, stanowiącego konsekwencję przekształceń struktury systemu kształcenia.

Podobne znaczenie ma zarządzanie wiedzą w odniesieniu do procesów naboru. Bieżące zapotrzebowanie na pracowników powinno także uwzględniać dostosowanie kwalifikacji i umiejętności pracowników do oferowanych miejsc pracy. Zarządzanie wiedzą powinno umożliwiać identyfikację zarówno kompetencji pracowników, jak i charakterystykę stanowisk pracy. Powinno również wskazywać na niezbędne kierunki kształcenia, których efektem byłoby przystosowanie tych kwalifikacji do zadań wykonywanych na stanowisku pracy. Ważną rolę pod tym względem powinno pełnić planowanie kształcenia pracowników, jak również wykorzystanie instrumentów, wspierających to kształcenia. Jak wynika jednak z przeprowadzonych badań, skłonność pracodawców w tej dziedzinie jest bardzo ograniczona i napotyka na wiele barier, których przezwyciężenie wymaga często rozwiązań o charakterze systemowym.

W ocenie pracowników waga zarządzania wiedzą jest wynikiem zależności funkcjonowania firmy i efektów przez nią osiąganych od kapitału intelektualnego i ludzkiego, będącego w jej posiadaniu. Dotychczasowe obserwacje dowodzą tego, że znaczenie tych zasobów nie zawsze jest powiązane z określeniem kryteriów oceny, ponieważ pracodawcy sporadycznie uzależniają ocenę pracownika od posiadanych przez niego kompetencji, jak również skłonności do nabywania dodatkowych lub uzupełniania posiadanych już kwalifikacji. Dotyczy to zwłaszcza awan-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

sowania pracowników[30]. Dlatego też zarządzanie wiedzą powinno w większym stopniu kłaść nacisk na powiązanie oceny pracowników z poziomem ich kompetencji, jako podstawowego warunku nie tylko racjonalizacji zatrudnienia, ale przede wszystkim czynnika kształtowania przewagi konkurencyjnej.

Ocena powinna być również powiązana z funkcjonującym w organizacji systemem motywowania. Stosowane w przedsiębiorstwie motywatory, zarówno o charakterze materialnym, jak i pozamaterialnym, powinny uwzględniać zarówno poziom kompetencji pracowników, jak i ich skłonność do podwyższania lub uzupełniania kwalifikacji. Działania w zakresie zarządzania wiedzą powinny nie tylko promować aktywne postawy pracowników w tym zakresie, ale przede wszystkim upowszechniać „dobre praktyki". Niezbędne jest zatem bezpośrednie powiązanie systemu motywacyjnego z systemem ocen, w którym najważniejszą rolę powinna odgrywać jakość posiadanych przez pracowników kwalifikacji.

Doskonalenie pracowników stanowi podstawową dziedzinę działania zarządzania wiedzą. Prawidłowo zorganizowany proces kształcenia pracowników wpływa na efekty realizowanej działalności, jak również umożliwia podwyższeni konkurencyjności firmy. Jest szczególnie ważne w kontekście zachodzących przemian, jak i – zwłaszcza w Polsce, ale nie tylko – sytuacji na rynku pracy.

Kształcenie w polskich firmach jest głównie wywoływane przez procesy przekształceń strukturalnych mających w nich miejsce, a także postęp techniczny i technologiczny. Idea kształcenia ustawicznego pracowników jest ponadto w pełni akceptowana przez pracodawców. Zdecydowana ich większość ma świadomość korzyści wynikających ze szkolenia pracowników i uważa, że warto szkolić pracowników. Podstawowymi korzyściami kształcenia ustawicznego pracowników są:

- zwiększenie efektywności prowadzonej w firmach działalności,
- zwiększenie zadowolenia pracowników i ich kreatywności,

[30] Por. H. Sobocka-Szczapa, *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracujących*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013, s. 115.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

- zwiększenie możliwości wykorzystania umiejętności pracowników we wprowadzanych w firmach procesach postępu technicznego i technologicznego,
- zwiększenie szans na dostosowanie kwalifikacji pracowników do wymogów stanowisk pracy,
- zwiększenie szans na zatrudnienie pracownika,
- stabilizacja załogi.

Procesy kształcenia pracowników wpływają na: motywowanie pracowników, nabór i selekcję pracowników, utrzymanie przez nich pracy oraz dostosowanie posiadanych przez pracowników kwalifikacji do oczekiwań pracodawcy. Na takie korzyści wskazywali również pracownicy.

Dla prawidłowego zarządzania wiedzą w organizacji ważny jest wybór formy kształcenia, powiązany z kondycją ekonomiczną podmiotu. Szkolenia wewnętrzne, prowadzone przez właścicieli firm, specjalnie w tym celu przeszkolonych lub bardziej doświadczonych pracowników są bowiem zazwyczaj organizowane wówczas, gdy występuje potrzeba obniżenia kosztów kształcenia kadry.

Niewielu pracodawców dostrzegło bariery, związane z kształceniem pracowników. Do barier podstawowych zaliczono dużą rotację pracowników oraz nieodpowiedni poziom merytoryczny szkoleń. Barierą był również generalnie negatywny stosunek pracowników wobec szkoleń, a także uzależnianie przez nich aktywności edukacyjnej od pewnych okoliczności, takich jak wiek, posiadane kwalifikacje i staż pracy w firmie, formy finansowania, tematyka szkolenia, formy przekazywania wiedzy na szkoleniu, połączenia szkolenia z atrakcyjnym wyjazdem, powiązanie szkolenia z konkretnymi korzyściami dla pracownika. Ponadto istotnymi barierami aktywności edukacyjnej pracowników są: brak środków finansowych, przeznaczonych na ich organizowanie, brak czasu na wyszukiwanie odpowiednich szkoleń i brak pomocy odpowiednich instytucji w wyszukiwaniu odpowiednich dla ich firm szkoleń. Jako przeszkodę w organizowaniu szkoleń wskazano również bariery biurokratyczne i skomplikowane procedury przy pozyskiwania środków zewnętrznych na szkolenia.

Odmiennego zdania w kwestii postrzegania barier kształcenia ustawicznego w małych podmiotach gospodarczych byli partnerzy społecz-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ni. Uznali oni, że główną barierą jest negatywny stosunek właścicieli firm lub kadry zarządzającej do tego procesu, a zwłaszcza brak stosowania korzyści finansowych z tytułu odbytego szkolenia, brak zrealizowania oczekiwań pracownika, co do kierunku kształcenia, przerzucanie kosztów kształcenia na pracownika i organizowanie szkoleń poza godzinami pracy. Uznali oni jednocześnie, że pracownicy chcą się szkolić i wykazują w tym kierunku dużą aktywność. W ocenie partnerów społecznych istotnymi motywami aktywności edukacyjnej pracowników są motywy finansowe (uzyskanie lepszej płacy), osobista satysfakcja, efektywniejsze wykonywanie swoich obowiązków zawodowych, obawa przed utratą pracy, potwierdzenie swoich kwalifikacji zawodowych, pozytywne przykłady szkoleń ze strony środowiska zawodowego i rodzinnego oraz konieczność dostosowania się do wymogów postępu technicznego.

Generalnie pracodawcy nie stosują zachęt dla pracowników w celu zwiększenia ich aktywności edukacyjnej. Zaledwie pojedynczy pracodawcy zaistnieli się w tej dziedzinie pozytywnie, przy czym żaden z nich nie wymienił takich działań, jak oferowanie urlopów szkoleniowych, czy refinansowanie dojazdów, kosztów zakwaterowania i pomocy dydaktycznych. Zachęta w ich przypadku polegała głównie na powoływaniu się na racjonalne argumenty, że szkolenie przyniesie korzyści zarówno pracownikowi, jak i firmie oraz na to, że po szkoleniu będzie miała miejsce impreza towarzysko-integracyjna. Sytuacja ta wynikała głownie z braku odpowiednich możliwości finansowych.

Działaniami, które mogłyby zachęcić pracodawców do częstszego inicjowania, organizowania i finansowania szkoleń pracowników – w świetle opinii respondentów są: możliwość pozyskiwania środków publicznych i unijnych na szkolenia, wprowadzenie ulgi podatkowej dla tych firm i pracodawców, które organizują szkolenia dla swoich pracowników, wprowadzenie zintegrowanego systemu informacji na temat szkoleń, zmniejszenie biurokracji, uproszczenie dokumentacji, poprawa jakości i uatrakcyjnienie szkoleń, nawiązanie współpracy małych firm ze szkołami i uczelniami, a także większy dostęp do szkoleń bezpłatnych i dofinansowywanych ich ze środków publicznych oraz istnienie w firmach silnych intelektualnie związków zawodowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Większość badanych pracodawców i pracowników nie potrafiła ocenić systemu szkoleniowego pod względem prawnym. Dotyczyło to zarówno form szkolnych, jak i pozaszkolnych. Podkreślili oni przy tym, że dotychczasowe rozwiązania prawne dotyczą tylko dużych firm. Respondenci zwracali również uwagę na konieczność szerszego informowania o możliwościach korzystania ze środków publicznych oraz niezbędność pomocy pracodawcom w kształtowaniu aktywności edukacyjnej pracowników. Niemałe znaczenie – szczególnie zdaniem pracodawców – ma monitoring rynku pracy i powołanie instytucji zajmujących się szeroką informacją o zawodach nadwyżkowych i deficytowych. Z ich punktu widzenia dobrym rozwiązaniem byłoby również fakultatywne traktowanie przepisów, szczególnie w odniesieniu do urlopów szkoleniowych, czy opłacania nauki.

Najwięcej emocji wśród badanych wzbudziła konieczność realizowania pewnych świadczeń wobec pracowników kształcących się w sytuacji, kiedy pracownik odchodzi z firmy po odbyciu drogiego szkolenia, opłaconego przez pracodawcę. Zatem szkolenia powinny być skierowane przede wszystkim do tych pracowników, którzy po ich odbyciu zachowają się lojalnie wobec pracodawcy. Pracownicy zwracali ponadto uwagę na to, że pracodawcy zabezpieczają się przed tego rodzaju praktykami za pomocą odpowiednio sformułowanych umów, poprzedzających skierowanie pracownika na szkolenie.

Większość pracodawców szkolenia pracowników finansuje wyłącznie ze środków własnych firmy, przy czym było to zawsze powiązane z deklarowanymi przez respondentów korzyściami z tego tytułu. W niewielu przypadkach koszty dokształcania finansowane są przez producentów lub duże koncerny. Niewielka liczba pracodawców korzysta w chwili obecnej i korzystała w przeszłości ze środków publicznych. Były to głównie środki pochodzące z funduszy strukturalnych oraz otrzymane z Urzędu Miasta lub Urzędu Pracy. Podstawowymi przyczynami tego zjawiska są: brak informacji o możliwościach skorzystania z tych środków, brak wiary w to, że uda się pozyskać te środki, bariery biurokratyczne, które wydają się nie do pokonania dla małych firm. Kilku respondentów wskazało na brak wypracowanego systemu finansowania szkoleń w małych i średnich firmach, szczególnie ze środków pu-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

blicznych.

Badani przedstawili również kilka konkretnych propozycji rozwiązań prawnych, które – ich zdaniem – mogłyby w znaczący sposób przyczynić się do zwiększenia liczby organizowanych przez nich szkoleń. Należały do nich: opracowanie i wprowadzenie do systemu prawnego regulacji, związanych z nagradzaniem pracowników, podnoszących swoje kwalifikacje, stosowanie odliczeń kosztów kształcenia od kosztów pracy, obniżenie składek na ubezpieczenie społeczne w przypadku finansowania kształcenia pracowników, wprowadzenie odliczeń (ulg) podatkowych dla firm, które organizują szkolenia dla swoich pracowników, rozszerzenie możliwości korzystania z dofinansowania, które powinno obejmować nie tylko koszty szkoleń, ale również dojazdu na nie, wyżywienia, noclegu. Zupełnie inne odczucia, odnoszące się do uregulowań prawnych, związanych z kształceniem pracowników mieli przedstawiciele partnerów społecznych. Uważali oni, że ponieważ znaczna część pracodawców nie chce ponosić kosztów szkoleń swoich pracowników to należy ich do tego zobligować poprzez odpowiednie zapisy prawne. Szczególnie zwracali na to uwagę przedstawiciele organizacji związkowych. Należałoby jednocześnie podkreślić, że w jednej kwestii wszyscy respondenci byli zgodni. Dotyczyło to ulg podatkowych dla firm, które można byłoby wprowadzić, jako element zachęcający pracodawców do kształcenia pracowników. Rozwiązania w tej dziedzinie powinny mieć podobny charakter do tych, które związane są z zatrudnieniem osoby niepełnosprawnej. Ulgi te jednocześnie mogłyby zostać powiązane z systemem funkcjonowania lokalnego rynku pracy. Pracownik, który po szkoleniu zwolniłby się z pracy, nie musiałby być szkolony przez powiatowy urząd pracy w ramach aktywnych programów, co stanowiłoby istotną oszczędność środków publicznych.

Partnerzy społeczni wskazali również na najistotniejsze uwarunkowania przyszłego modelu kształcenia ustawicznego pracowników. Proponowali oni, aby wprowadzić obowiązek doprecyzowania, w przypadku ludzi młodych, ścieżek kariery zawodowej, które mogłyby ograniczyć uzyskiwanie kwalifikacji modnych, ale nieprzydatnych z punktu widzenia oczekiwań pracodawców, opracować i wprowadzić system kształcenia zawodowego, którego likwidacja spowodowała zwiększenie trudno-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

ści w pozyskiwaniu odpowiednich do oferowanych stanowisk pracy kadr, wprowadzić skuteczniejszy, bardziej powszechny aniżeli obecnie system stypendialny dla osób, które chcą się uczyć; zagwarantować pracownikom poprzez zapisy prawne możliwość kształcenia, wprowadzić monitoring zawodów nadwyżkowych i deficytowych oraz zlikwidować biurokratyczne bariery, które uniemożliwiają pracodawcom pozyskiwanie środków zewnętrznych na szkolenia.

Jak wynika z powyższych rozważań, przed kadrą, zajmującą się zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach stoi wiele zadań, które mogłyby zwiększyć zainteresowanie pracodawców kształceniem pracowników. Poza rozwiązaniami, które wymagają ustaleń systemowych, można jednak wskazać na pewne zakresy, którymi można zająć się w organizacji. Należy do nich szczegółowa identyfikacja potrzeb szkoleniowych poprzez opracowywanie planów szkoleń, nawiązanie kontaktów z przedsiębiorstwami wiodącymi w branży, w celu umożliwiania kontaktów bezpośrednich z pracownikami, poszukiwanie najbardziej wartościowych z punktu widzenia zakresu funkcjonowania firmy szkoleń/kursów, jak również wstępna ocena podmiotów, które takie szkolenia/kursy organizują. Ważną rolę odgrywać powinno także śledzenie informacji o wdrażanych innowacjach i sposobach tego wdrażania, jak również dbałość o przekazywanie wiedzy w samej organizacji. Jak dowodzą bowiem wyniki badań, przeprowadzonych przez *Cranfield School of Management*, trudności w przekazywaniu wiedzy mogą dotyczyć poziomu samej organizacji[31]. Do potencjalnych problemów w tej dziedzinie należałoby zaliczyć[32]:

- strukturę, czyli kwestie doboru właściwych rozwiązań w zakresie strukturalno-organizacyjnym (rozdrobnienie organizacji, odseparowanie pionów funkcjonalnych, sztywność organizacji i sformalizowanie relacji między jej elementami, kształt struktury organizacyjnej, nieumiejętność wdrożenia odpowiednich mechanizmów);
- ludzi, czyli problematykę kadrową (brak motywacji do dzielenia się

[31] Trudności takie występują również na poziomie między organizacjami. Por. Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 55-57.

[32] Por. M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie*, (w:) K. Perechuda (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2005, s. 63-65.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wiedzą, obawa przed utratą pracy, brak zaangażowania kierownictwa, opór wobec zmian, obawa utraty posiadanej renomy, ciągła rotacja personelu, niewystarczający nacisk na proces wdrażania nowych pracowników, dyskryminowanie pracowników niższego szczebla, wewnętrzne obawy pracowników, co do ich wiedzy, brak czasu, ochrona własnych interesów, brak zaufania do współpracowników i przełożonych);

- metody zarządzania, czyli kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej, nastawionej na dzielenie się wiedzą i organizacji opartej na wiedzy (trudności w delegowaniu uprawnień, obawa przed oddaniem władzy, kwestionowanie sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa).

Obserwowane występowanie barier na poziomie między organizacjami może natomiast dotyczyć[33]:

- ochrony przez przedsiębiorstwo własnych rozwiązań,
- różnic językowych,
- różnic kulturowych i narodowościowych,
- obawy przed utratą pozycji rynkowej,
- ryzyka,
- czasu,
- dystansu.

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą w organizacji ważniejsza wydaje się konieczność ograniczenia i eliminowania barier na poziomie organizacji. Jeśli bowiem przedsiębiorstwo nie potrafi sprawnie zarządzać wiedzą wewnątrz własnej struktury, tym bardziej nie będzie ono zdolne do efektywnego działania na obszarze między organizacjami. Należałoby przy tym podkreślić, że nie istnieją proste i sprawdzone metody eliminacji trudności w przekazywaniu wiedzy. Każde przedsiębiorstwo musi odszukać je na swój indywidualny sposób[34]. Tym niemniej –

[33] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości*, (w:) T. Wawak (red.) Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, T. 4, Zarządzanie zmianami, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 127.

[34] Bariery i trudności, jakie mogą wystąpić w przekazywaniu wiedzy zostały pokazane w publikacji T. H. Davenporta i L. Prusaka. Por. T. H. Davenport, L. Prusak, *Work-*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

jak uważa M. Kłak – można wskazać kilka uniwersalnych wskazówek, które mogą być pomocne przy eliminowaniu takich trudności. Jedną z nich jest wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagradzania, promującego ludzi, którzy chętnie dzielą się posiadaną wiedzą. Rozsądnym rozwiązaniem wydaje się też rezygnacja z narzucania pracownikom gotowych systemów i sposobów działania. Dopuszczalnym rozwiązaniem jest również wyszczególnienie mechanizmów, dających pracownikom poczucie przynależności do wspólnoty pracowniczej. Jednak najważniejszym działaniem jest poznanie własnych pracowników oraz przedsiębiorstw, z którymi współpracuje, w danym obszarze rynkowym. Pozwala to bowiem na opracowanie odpowiedniego planu działań[35].

Oprócz działań, związanych z ograniczaniem barier, uniemożliwiających kształtowanie zasobu wiedzy, posiadanego przez organizację, w zarządzaniu wiedzą ważne jest także zwrócenie uwagi na determinanty tego procesu. Do najważniejszych należałoby zaliczyć czynniki demograficzne, ekonomiczne i społeczne. Czynniki demograficzne wpływają na możliwość korzystania z zasobów pracy, ekonomiczne – z zasobów finansowych, zaś społeczne – systemu edukacji. Występujące zróżnicowanie determinant zarządzania wiedzą musi zatem wpływać na wybór sposobu tego zarządzania, jak również na jego skalę. W chwili obecnej najważniejszymi uwarunkowania demograficznymi są: starzenie się społeczeństwa oraz ograniczona liczba młodych ludzi, wkraczających na rynek pracy. Sytuacja ta powoduje, że zarządzanie wiedzą powinno się koncentrować na wykorzystaniu doświadczenia zawodowego ludzi starszych, jak również na dostosowywaniu kompetencji takich potencjalnych pracowników do tworzonych lub wolnych miejsc pracy. Obiektywną potrzebą wydaje się również udział pracodawców w tworzeniu i modernizowaniu funkcjonującego systemu kształcenia, który w większym stopniu powinien spełniać ich oczekiwania. Wśród determinant ekonomicznych, ważne byłoby uwzględnienie w działaniach zarządzania wiedzą, nasilających się procesów absorpcji nowoczesnych technologii przez

ing Knowledge – How Organisations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston 1998.

[35] M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym Przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 82.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

przedsiębiorstwa i związaną z tym koniecznością dostosowania kwalifikacji i umiejętności pracowników do korzystania z ICT. Niemałe znaczenie może mieć w tym przypadku również kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw, z jednej strony umożliwiająca wdrażanie nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, zaś z drugiej – wpływająca na zakres i skalę organizowanych przez firmy szkoleń. Natomiast wśród determinant społecznych niezwykle ważne jest promowanie kształcenia ustawicznego pracowników, co jest konsekwencją niespójności systemu edukacji z potrzebami kwalifikacyjnymi pracodawców oraz koniecznością wspierania rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Taka bowiem gospodarka staje się obiektywnym warunkiem efektywnego i permanentnego funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Tym bardziej jest to ważne, że – jak wynika z przeprowadzonych badań – kształcenie ustawiczne pracowników nie jest powszechną praktyką organizacji, mimo świadomości pracodawców o korzyściach płynących z takiego postępowania.

Pokazane w opracowaniu instrumenty wspierające akcję edukacyjną pracowników, mimo powszechnego obowiązywania, nie spełniają swojej roli. Ich funkcjonowanie napotyka na wiele barier, co oznacza, że niezbędne byłoby dokonanie zmian legislacyjnych. Ważne jest również to, że stanowią one obciążenie wyłącznie dla pracodawcy, co stanowi niewątpliwie czynniki zniechęcający przedstawicieli strony popytowej do ich stosowania. Tym niemniej na podkreślenie zasługuje to, że:

- wykorzystanie zakładowego funduszu szkoleniowego powinno mieć miejsce zwłaszcza w tych organizacjach, które zlokalizowane są na obszarach, charakteryzujących największą nierównowagą; poprawa sytuacji na rynku pracy powinna wymagać współuczestnictwa wszystkich partnerów, co może skutkować zwiększeniem efektów prowadzonego zarządzania wiedzą;
- tworzenie zakładowego funduszu szkoleniowego powinno być konsekwencją przewidywanych przez firmy potrzeb szkoleniowych; tego rodzaju powiązanie może wpływać na zwiększenie efektywności wykorzystania przeznaczonych na ten cel środków finansowych; jest to szczególnie ważne ze względu na to, że kształcenie pracowników finansowane jest głównie ze środków własnych firm, a co za tym

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

idzie – nie powinniśmy mieć w tym przypadku do czynienia z generowaniem strat, czyli nietrafionym tworzeniem funduszy celowych; występuje przy tym konieczność podporządkowania działania i wykorzystania tego funduszu szczególnym zadaniom, na jakie jest przeznaczony, związanym z „*rozwojem personelu*", jak również „*szczególnymi zasadami rozdziału środków, związanymi z podziałem na konkretne zadania*" oraz „*koniecznością uwzględnienia specyfiki kadrowej przedsiębiorstw i instytucji*"; pozytywnie w związku z tym należałoby ocenić to, że w większości firm wykorzystujących środki zakładowego funduszu szkoleniowego, prowadzonych jest monitoring efektów kształcenia („*Każda osoba, która kończy cykl szkolenia ma za zadanie ocenić to szkolenie. Pracownik ocenia zarówno firmę szkolącą, poziom tego szkolenia, jaki i jego przydatność w późniejszym procesie pracy. I takie ankiety oceniające szkolenie każdy pracownik wypełnia i przynosi tutaj do działu Służb Pracowniczych. I zawsze na koniec roku ja obliczam średnie i przedstawiam sprawozdanie dyrektorowi*");

- w działaniach edukacyjnych firm dopuszczana jest także możliwość współfinansowania kształcenia pracowników, przy czym jest to wywołane przede wszystkim nieadekwatną do potrzeb pracodawców wielkością środków finansowych, które znajdują się w zasobie zakładowego funduszu szkoleniowego; współfinansowanie może dotyczyć zarówno samych pracowników, jak i pozyskiwania funduszy z innych źródeł; na podkreślenie w tym przypadku zasługuje to, że nader ograniczony charakter wśród pracodawców mają działania, umożliwiające kształcenie pracowników ze środków unijnych; sytuacja ta świadczy o istotnym znaczeniu poszukiwania tego rodzaju możliwości przez kadrę menedżerską, zajmującą się zarządzaniem wiedzą; w mniejszym stopniu działania takie mogą dotyczyć współfinansowania ze środków publicznych, ponieważ sami pracodawcy przyznają, że są one trudno dostępne (sytuacja na rynku pracy); jest to prawdopodobnie także konsekwencja najczęściej źle układającej współpracy z instytucjami rynku pracy;
- czynnikiem, który przemawia za stosowaniem zakładowego funduszu szkoleniowego w działalności edukacyjnej przedsiębiorstw jest to, że mimo ograniczonej skali jego stosowania, w tym zakładach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

pracy, w których jest on wykorzystywany, skorzystała z niego znaczna liczba pracowników; na pozytywne podkreślenie zasługuje również to, że z reguły pracodawcy byli zadowoleni z jego funkcjonowania; ważne jest również to, że wykorzystanie środków finansowych funduszu wiąże się przede wszystkim z działalnością podstawową firm[36];

– zidentyfikowane przez firmy determinanty, mogące wpłynąć na poszerzenie ich zainteresowania wykorzystywaniem zakładowego funduszu szkoleniowego w racjonalizacji gospodarki kadrowej przedsiębiorstw nie były jednak istotnie powiązane z ich ogólną skłonnością do szkolenia pracowników; w tej dziedzinie decydowały przede wszystkim względy finansowe, w tym głównie zwiększenie dotacji, obniżenie kosztów szkoleń, wprowadzenie ulg podatkowych z tytułu kierowania na szkolenia, wprowadzenie ulg i promocji w kosztach szkoleń, refundacja kosztów szkoleń oraz wprowadzenie obowiązku „odpracowania" szkolenia (pozostanie w firmie, zwrot kosztów szkoleń w przypadku zwolnienia się pracownika, „*zainwestować w pracownika trzeba, kiedy daje to pewność wykorzystania*").

Jak z tego wynika, pracodawcy chętniej szkoliliby pracowników, gdyby ponoszone przez koszty były zdecydowanie mniejsze. W związku z tym, aby pracodawcy chętnej tworzyli i wykorzystywali zakładowy fundusz szkoleniowy w polityce kadrowej przedsiębiorstw powinno prowadzić się działania w kierunku zwiększenia zakresu współfinansowania z różnych źródeł Ponadto konieczne wydaje się większe powiązanie tworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego z systemem podatkowym (ulgi podatkowe, zmniejszenie podatków), uproszczenie procedur, związanych z tworzeniem zakładowego funduszu szkoleniowego (zmniejszenie biurokracji), zwiększenie dostępności informacji o zasadach tworzenia i finansowania zakładowego funduszu szkoleniowego (upowszechnienie informacji) oraz wprowadzenie obligatoryjności tworzenia przez pracodawców zakładowego funduszu szkoleniowego. Są to działania dość zróżnicowane, ponieważ obejmują zarówno działania instytucjonalne (zmniejszenie biurokracji, propagowanie zasad funkcjo-

[36] „ITQUAL: Partnerstwo na rzecz rozwoju kompetencji informatycznych w Polsce*, nr projektu F0030d1, realizowany w ramach IW EQUAL.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nowania funduszu), jak i finansowe (powiązanie z systemem podatkowym), a wreszcie prawne (obowiązek tworzenia).

Niewielka dotychczas skłonność pracodawców do tworzenia i wykorzystywania zakładowego funduszu szkoleniowego, jako instrumentu wspomagającego jakościowy rozwój zasobów ludzkich, jest przede wszystkim determinowana przez posiadane przez nich zasoby finansowe („*...trudno zmusić pracodawcę do tworzenia, jeśli nie posiada wystarczających środków.*"). Zatem działania mające na celu zwiększenie zainteresowania przedsiębiorstw i instytucji, mimo swej wielokierunkowości, powinny być przede wszystkim nastawione właśnie na tego rodzaju pomoc. Wydaje się jednak, że znacznie szersza powinna być również akcja promowania założeń funkcjonowania tego funduszu oraz informacja o aktach prawnych, ułatwiających korzystanie z jego środków. Bardzo radykalnym, ale tym samym najskuteczniejszym działaniem byłoby wprowadzenie obligatoryjności wykorzystywania zakładowego funduszu szkoleniowego dla dostosowania struktury kwalifikacyjnej pracowników firm do ich potrzeb (była to zresztą jedna z propozycji, zgłaszanych przez respondentów). Mogłoby to bowiem w sposób istotny rozwiązać problem zwolnień grupowych lub zwolnień pracowników związanych z restrukturyzacją zakładów pracy, a tym samym przyczynić się do poprawy sytuacji na lokalnych rynkach pracy. Pracodawcy wskazywali ponadto na jeszcze jeden element, ściśle związany z tym problemem. Jest to jakość systemu edukacji w porównaniu do ich oczekiwań. Postulowane od dawna dostosowanie programów kształcenia do występujących na lokalnych i regionalnych rynkach pracy wolnych miejsc pracy staje się – ich zdaniem – kluczowym czynnikiem, umożliwiającym ograniczenie niedopasowań strukturalnych na tych rynkach i może w znacznym stopniu wpłynąć na zmniejszenie obowiązku kształcenia zatrudnionych w zakładach pracy[37]. Otwarcie zagranicznych rynków

[37] „*Natomiast, jeśli chodzi o proces nauki, to na pewno duży. I to, że zmieniono np. system kształcenia pielęgniarek (zrezygnowanie ze średnich szkół zawodowych i wprowadzenie zawodu pielęgniarki dopiero po uzyskaniu studiów wyższych), to według mnie i osób, które tutaj pracują, było błędem, ponieważ ten proces kształcenia jest bardzo krótki – to są dwa, trzy lata – i pielęgniarki po takim procesie praktycznie nie mają przygotowania zawodowego. Dopiero ten proces przerzuca się jakby na pracodawcę*".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

pracy wymusza bowiem na pracodawcach w chwili obecnej niezbędność prowadzenia działań dostosowawczych w polityce kadrowej firm, a więc ich działalność edukacyjna jest konsekwencją konieczności utrzymania odpowiedniej obsady stanowisk pracy („*Tak jak już wcześniej powiedziałam, na pewno warto, bo jest to, powiedzmy sobie, forma nagrody. Bo nie jest tak, że wszyscy idą, tylko – jak sądzę – ci pracownicy, którzy dla nas dobrym materiałem, dają dla nas nadzieję na przyszłość, że zwiążą się z nami i będą dobrze pracować*"). Ponadto istotne z punktu widzenia respondentów dla poprawy sytuacji na rynku pracy może być zwiększenie elastyczności pracowników („Ponieważ elastyczny pracownik, czyli większa ilość umiejętności i zdolności, możliwości poprawia jego sytuację na rynku").

Wszystkie powyżej wskazane działania mogłyby w znaczącym stopniu przyczynić się do zwiększenia stosowalności zakładowego funduszu szkoleniowego na terenie przedsiębiorstw, tym bardziej, że dla jego tworzenia barierą nie są funkcjonujące w podmiotach gospodarczych związki zawodowe. Konieczne jednak wydaje się również upowszechnienie znajomości zasad działania Funduszu Pracy, którego wykorzystanie w ogóle nie było deklarowane ani przez pracodawców posiadających zakładowy fundusz szkoleniowy, ani przez tych, którzy go nie posiadali.

W odniesieniu zarówno do urlopów szkoleniowych, jak i zwolnienia z części lub całego dnia pracy należałoby podkreślić, że mimo deklaratywnego **braku istotnych barier**, związanych ze stosowaniem tego instrumentu wspomagania aktywności edukacyjnej pracowników, pracodawcy dość rzadko z nich w pełni korzystali. Przyczyn niskiego zainteresowania wykorzystywaniem urlopów szkoleniowych oraz zwolnień z części lub całości dnia pracy jest wiele, wśród najważniejszych należy wymienić:

- **bariery finansowe** (ograniczone środki w przedsiębiorstwach, co jest spowodowane także kryzysem gospodarczym, lub atmosferą kryzysu gospodarczego);
- **bariery organizacyjne** związane z koniecznością reorganizacji pracy podczas niekiedy długiej nieobecności „urlopowanego" pracownika,
- **bariery formalne** związane z niechęcią pracowników do podpisywania umów;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

– **bariery mentalne**, wynikające ze wspomnianej już niskiej jakości kształcenia, niedostosowanej do oczekiwań pracodawców, jak również z ograniczonej skłonności pracodawców do finansowania nauki pracowników.

Zwłaszcza dotyczyło to wykorzystania tego ostatniego instrumentu. Podstawowym powodem ograniczeń, występujących w stosowaniu zwolnienia z całego dnia pracy lub jego części było głównie to, że pracodawcy **w ograniczonym stopniu dysponowali wiedzą** szczegółową na ich temat. Bardzo często zwolnienie traktowali, jako zwolnienie pracownika z pracy w ogóle, a nie tylko na czas kształcenia, jak również mylone było przeznaczenie tego instrumentu, który powinien wykorzystywany głównie dla umożliwiania pracownikowi odbywania zajęć, przewidzianych tokiem studiów/nauki. Należałoby również podkreślić, że wiedza o tym instrumencie była zróżnicowana w zależności od grupy badanych, przy czym jako najbardziej poinformowanych w tej dziedzinie należałoby uznać tych pracodawców, którzy stosowali takie zwolnienia z pracy zarówno przed, jak i wprowadzonych zmianach ustawowych.

W przypadku urlopów szkoleniowych, mimo – jak już podkreślono – deklarowanego przez badanych braku barier stosowania tego instrumentu w odniesieniu do pracowników, którzy podjęli kształcenie, jego wykorzystanie miało głownie charakter uznaniowy i bardzo często można było spotkać się z tym, że pracodawcy udzielali ich w wymiarze nie adekwatnym do tego co zawiera przepis ustawy. Najczęściej **wymiar tego urlopu** był ograniczany do kilku dni, ponieważ przedsiębiorcy uważali, że jeśli pracownika nie ma w pracy bez mała cały miesiąc, to świadczy to o jego niewielkiej przydatności dla firmy i realizowanych przez nią zadań. Wynikało to po części także z nieznajomości szczegółowych przepisów, które jednoznacznie wskazują na charakter takiego urlopu. Istotnym problemem w tym przypadku było także to, że pracodawcy zwracali uwagę na występujące wśród pracowników nadużywanie tego instrumentu, zwłaszcza wówczas, jeśli łączony jest z urlopem wypoczynkowym, czy zwolnieniem lekarskim.

Istotne w odniesieniu do obu instrumentów jest także to, że pracodawcy z reguły wymagali od pracownika odpracowania dnia wolnego lub jego części, jak również urlopu szkoleniowego. Powodem tego była

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

konieczność zrealizowania zadań, które w wyniku nawet usprawiedliwionej nieobecności pracownika nie zostały wykonane. Dlatego też wykorzystanie tych instrumentów wiąże się zazwyczaj w praktyce polskich przedsiębiorstw z koniecznością **znalezienia zastępstwa**. Tylko w takich przypadkach nie było konieczne „odrabianie". Wskazany czynnik, czyli brak pracownika, zastępującego nieobecnego w pracy, był także niejednokrotnie **powodem odmowy** udzielenia urlopu szkoleniowego lub zwolnienia z części lub całego dani pracy. Ważnymi czynnikami były także postawy roszczeniowe pracowników, jak również brak dyscypliny, czyli czynniki, które pracodawcy oceniali negatywnie. Należałoby jednak podkreślić, że tego rodzaju sytuacje występowały przede wszystkim w mikropodmiotach, dysponujących niewieloma pracownika. Skorzystanie przez pracownika z przysługujących mu uprawnień w tej dziedzinie mogło bowiem w takich przedsiębiorstwach wpłynąć na konieczność ograniczenia ich działalności podstawowej. Tym niemniej – co ważne – odmowy związane ze stosowaniem tych instrumentów należały do sporadycznych zachowań pracodawców.

Równocześnie nie zaobserwowano w badaniach zasadniczych różnic w opiniach respondentów, wiążących się z **procedurą udzielania** zarówno urlopów szkoleniowych, jak i zwolnienia z części lub całego dnia pracy. W odniesieniu do pierwszego narzędzia wspierania kształcenia ustawicznego pracowników – najczęściej uznawano konieczność złożenia podania, natomiast w przypadku drugiego – najpopularniejsza była forma ustnego „dogadania" się z pracodawcą, przy czym było to także w niewielkim stopniu zależne od wielkości przedsiębiorstwa, jak i formy rozliczania czasu pracy (normowany, nienormowany).

Zmiany w przepisach prawnych, dotyczących stosowania urlopów szkoleniowych i zwolnienia z części lub całości dnia pracy raczej **nie wpłynęły na częstotliwość** wykorzystywania tych instrumentów. Nie przyczyniły się także do większego upowszechnienia kształcenia ustawicznego wśród pracowników. Główną determinantą są zazwyczaj potrzeby przedsiębiorstwa oraz oczekiwania pracowników pod tym względem, przy czym ważne jest dostrzeganie przez badanych potrzeby kształcenia, związanej z obserwowanym w gospodarce postępem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Biorąc pod uwagę zdiagnozowane bariery, stojące na przeszkodzie kształcenia ustawicznego w polskich przedsiębiorstwach warto rozważyć pewnego rodzaju, które wskazywane były przez pracodawców. Należały do nich:

- **wprowadzenie ulg** lub **dodatkowych przywilejów** dla przedsiębiorców, umożliwiających kształcenie ustawiczne pracowników (system dotacyjny, składka na ubezpieczenie społeczne, ulga podatkowa);
- **dopracowanie przepisów prawnych**, regulujących korzystanie z tych instrumentów, przede wszystkim pod kątem braku możliwości łączenia urlopów należnych pracownikowi z różnych tytułów, określenia limitów łączonych urlopów, jak również zmniejszenia restrykcyjności obowiązujących obecnie przepisów;
- **ograniczenia liczby dni urlopu szkoleniowego**, przysługującego pracownikowi uczącemu się;
- **możliwości uwzględnienia kosztów, związanych z kształceniem pracownika w kosztach działalności;**
- **usankcjonowania możliwości odpracowania wolnego dnia (wolnych dni) przez pracownika.**

Niezwykle ważne byłoby również przeprowadzenie szeroko pojętych działań informacyjno-promocyjnych mających na celu zwiększenie świadomości pracowników i pracodawców w zakresie możliwości stosowania urlopów szkoleniowych i zwolnień z części lub całości dnia pracy, jako narzędzi wspierających kształcenie ustawiczne.

W przeprowadzonej analizie ważne miejsce zajmuje także tworzony w Polsce system prognozowania popytu na pracę według zawodów. Jest on tworzony w związku z coraz częściej występującymi trudnościami w zapełnieniu wolnych miejsc pracy. Jest to konsekwencja przede wszystkim niespójności systemu edukacji z potrzebami pracodawców. Tego rodzaju działanie, jako instrument wspierający kształcenie ustawiczne pracowników może mieć jednak duże znaczenie wyłącznie w przypadku, w którym pracodawcy będą mogli w sposób przejrzysty i w miarę dokładny określić swoje potrzeby zatrudnieniowe. Jak wynika z przeprowadzonych badań, tworzenie planów kształcenia jest wyłączną domeną tych, którzy tworzą zakładowy fundusz szkoleniowy, ponieważ jest to wymóg formalny. W pozostałych przypadkach tego rodzaju roz-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

poznanie jest prowadzone sporadycznie, a dodatkowo horyzont czasowy takich planów jest bardzo ograniczony. Dlatego też należałoby postulować zwiększenie zainteresowania pracodawców tworzeniem planów szkoleniowych, które mogłyby wpłynąć na wzrost ich zadowolenia z prowadzonej akcji rekrutacyjnej. Zadanie to może jawić się, jako najważniejsze dla realizowanego w organizacjach procesu zarządzania wiedzą. Punktem wyjścia powinno być jednak strategiczne określanie kierunków rozwoju podmiotów gospodarczych. Ono bowiem głównie sprawia, że przedsiębiorstwo stabilizuje swoją pozycję konkurencyjną na rynku.

Przeprowadzone rozważania oraz informacje płynące z otoczenia firm sprawiają, że w zarządzaniu wiedzą w podmiotach gospodarczych za istotne należałoby uznać również wdrażanie nowych sposobów postępowania, związanych z uelastycznianiem rynku pracy i strukturą demograficzną zasobów pracy. Mamy tu na myśli nietypowe formy zatrudnienia oraz zarządzanie wiekiem.

Nietypowe (elastyczne) formy zatrudnienia wiążą się z nowym wyzwaniem, stojącym przed rynkami pracy, a mianowicie nowym modelem rozwiązywania jego głównych problemów, nazywanym *flexicurity*. Zgodnie z najczęściej powoływaną definicją, *flexicurity* oznacza politykę, która podejmuje próbę – z jednej strony – uelastycznienia rynków pracy oraz organizacji i stosunków pracy, a z drugiej – poprawy bezpieczeństwa zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego, zwłaszcza grup zagrożonych wykluczeniem[38]. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą, najważniejsze znaczenie ma sposób implementacji tego modelu w organizacjach[39].

Elastyczne formy pracy, jako element składowy modelu *flexicurity*, obejmują dwa elementy, a mianowicie elastyczne/nietypowe formy zatrudnienia oraz elastyczną organizację czasu pracy. Elastyczność

[38] T. Wilthagen, F. Tros, *The concept of "Flexicurity". A new approach to regulating employment and labour market,* Tilburg University Flexicurity Paper 2003-4, s. 4

[39] Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, I. Poliwczak, *Perpectives for implementing the flexicurity model at the enterprise level*, (in:) E. Kryńska (ed.), Flexicurity in Poland. Diagnosis and recommandations. Final Report, Ministry of Labour and Social Policy, Warsaw 2009, s. 133–195.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

w pierwszym przypadku wynika z nawiązania nietypowego, innego niż tradycyjny[40], stosunku pracy[41], zaś w drugim przypadku – z zastosowanego niestandardowego rozkładu czasu pracy[42]. Podział ten czasami nie ma charakteru jednoznacznego, co dotyczy np. dzielenia pracy. Takie „nieporozumienia" wynikają między innymi z tego, że przedsiębiorcy dość swobodnie rozumieją pojęcie „elastyczne formy zatrudnienia". Ten brak ostrości z pewnością przekłada się na stopień wykorzystania poszczególnych elastycznych form pracy, a w efekcie na możliwości stworzenia docelowego modelu *flexicurity*, który miałby zostać wprowadzony w Polsce.

W przeprowadzonych badaniach pojawiły się również inne niestandardowe formy zatrudnienia, które stosowane są w firmach, przy czym

[40] Tradycyjne zatrudnienie rozumiane jest, jako zatrudnienie na czas nieokreślony, w przewidzianym ustawowo pełnym wymiarze czasu pracy, w stałych godzinach pracy od poniedziałku do piątku, w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę – por. E. Kryńska, *Wprowadzenie*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, IPiSS, Warszawa 2003, s. 13; E. Kryńska, *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, (w:) R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.) Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne, IPiSS, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok – Warszawa 2003, s. 143.

[41] Wśród elastycznych form zatrudnienia wymienia się: pracę na czas określony, kontaktowanie pracy, pracę dorywczą, pracę na wezwanie, umowy cywilnoprawne (dzieło i zlecenia), samozatrudnienie, telepracę, pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy, pracę na zastępstwo, pracę tymczasową, pracę w domu, dzielenie pracy. Por. H. Sobocka-Szczapa, Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego, (w:) E. Kryńska (red.) Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, IPiSS, Warszawa 2003, s. 122–148; M. Bednarski, L. Machol-Zajda, *Telepraca*, (w:) E. Kryńska (red.) Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, IPiSS, Warszawa 2003, s. 148–169.

[42] Do elastycznych form organizacji czasu pracy zalicza się: zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, ruchomy czas pracy, zmienne godziny rozpoczynania pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, system skróconego tygodnia pracy, pracę w systemie weekendowym, zmniejszenie wymiaru czasu pracy zamiast korzystania z urlopu wychowawczego, indywidualne konta czasu pracy. Por. *Szkolenia pracodawców z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007; E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa (2003).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

można było w ich przypadku zaobserwować następujące zależności[43]:

- **zatrudnienie dorywcze** stosowane jest w tych podmiotach, gdzie występuje okresowe zapotrzebowanie na większą liczbę pracowników a sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa nie pozwala na zatrudnienie ich w pełnym wymiarze godzin na czas nieokreślony;
- **wypożyczanie pracownika innej firmie** – tę formę stosowali najczęściej pracodawcy, którzy nie chcieli stracić wartościowego pracownika a dzięki takiej organizacji pracy mieli szansę na zatrzymanie go w firmie;
- **dzielenie pracy pomiędzy kilkoro pracowników** – ta forma stosowana jest między innymi wówczas, gdy realizowane w przedsiębiorstwie zadania są tak bardzo złożone, że wymagają współpracy osób o rożnych kwalifikacjach i wiedzy. Niemniej zdaniem pracodawców nie ma szans na szersze stosowanie dzielenia się pracą dopóki wynagrodzenia nie wzrosną na tyle, aby pracownicy godzili się na zatrudnienie w tej formie i otrzymywanie niższego wynagrodzenia niż przy zatrudnieniu standardowym;
- **praca na wezwanie** – jest formą stosowaną doraźnie w przypadku pojawienia się zapotrzebowania na pracownika do wykonania zadania w bardzo krótkim czasie;
- **kontraktowanie pracy** – stosowane było głównie przez podmioty świadczące usługi medyczne oraz przedsiębiorstwa transportowe. Ta forma zatrudnienia preferowana była między innymi przez te przedsiębiorstwa, które często stają do przetargów, a liczba potrzebnych pracowników jest zależna od ilości podpisanych kontraktów i ich czasu trwania.

Przeprowadzone badania (w latach 2002 i 2009) wykazały, że wykorzystanie nietypowych form zatrudnienia i organizacji pracy występuje w niewielkim odsetku przedsiębiorstw. Największą popularnością spośród nietypowych zatrudnienia cieszyły się: praca na czas określony (około 65% podmiotów stosowało tę formę zatrudnienia), umowy cywil-

[43] Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, I. Poliwczak, *Perpectives for implementing the flexicurity model at the enterprise level*, (in:) E. Kryńska (ed.), Flexicurity in Poland. Diagnosis and recommandations. Final Report, Ministry of Labour and Social Policy, Warsaw 2009, s. 153.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

no-prawne (52,4%) oraz zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy (32,6%). Natomiast wśród elastycznych form organizacji czasu pracy, największe zainteresowanie pracodawców budziły: zmienne godziny rozpoczynania pracy (38,9%) oraz ruchomy czas pracy (24,7%). Udział przedsiębiorstw, które stosowały inne formy nietypowego zatrudnienia kształtował się na poziomie od 19% (zatrudnienie tymczasowe) do 7,7% (telepraca), zaś w przypadku elastycznych form organizacji czasy pracy – od 13,3% (indywidualny rozkład czasu pracy) do 10,9% (równoważny czas pracy)[44]. Oznacza to, że w większym stopniu pracodawcy korzystają z różnych form elastycznego czasu pracy, aniżeli nietypowych form zatrudnienia. Może to być konsekwencja niewielkiej znajomości i zasad działania tych form. Potwierdzeniem takiego wniosku były wypowiedzi przedstawicieli firm, którzy generalnie nie dostrzegali barier w stosowaniu nietypowych form pracy i organizacji czasu pracy, tym niemniej nie umieli również wskazać ich rodzaju, ponieważ w większości uznawali, że nie ma takiej potrzeby. Niewątpliwie jednak największe znaczenie dla zwiększenia stosowalności takich form jest niechęć pracowników, którzy uznają je niesatysfakcjonujące z punktu widzenia bezpieczeństwa pracy. Istotne znaczenie ma tutaj także niechęć pracodawców, wynikająca z braku przepisów prawnych, regulujących zatrudnienia i organizację czasu pracy w takich formach.

Równocześnie w najbliższym czasie nie należy spodziewać się gwałtownego wzrostu wykorzystania elastycznych form pracy w polskich przedsiębiorstwach, co jest ważną informacją z punktu widzenia konstrukcji polskiego modelu *flexicurity*.

Powyższe rozważania świadczą o równocześnie o różnorodności nietypowych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy, a także o ograniczonym ich stosowaniu w praktyce funkcjonowania organizacji. Oznacz to, że w większości podmiotów gospodarczych działania związane z uelastycznieniem gospodarowania kadrami są na niewielką skalę lub w ogóle. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą może to

[44] Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, I. Poliwczak, *Perpectives for implementing the flexicurity model at the enterprise level*, (in:) E. Kryńska (ed.), Flexicurity in Poland. Diagnosis and recommandations. Final Report, Ministry of Labour and Social Policy, Warsaw 2009, s. 133–195.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

wskazywać na pojawianie się trudności kadrowych, których rozwiązanie byłoby łatwiejsze w wyniku zastosowania elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Przykładowo mogłoby to dotyczyć zatrudniania osób w niepełnym wymiarze czasu pracy, na zasadach pracownika tymczasowego lub kontraktu z firmą, dysponującą odpowiednimi pracownikami. Dlatego też, niezależnie od tego, czy model *flexicurity* zostanie zaadaptowany do potrzeb polskiej gospodarki, niezbędne byłoby upowszechnienie w praktyce zarządzania kadrami, a tym samym zarządzania wiedzą, tego typu form zatrudnienia. Mogą one bowiem przyczynić się do zwiększenia efektywności wykorzystania pracowników, jak również – w skali makroekonomicznej – do poprawy sytuacji na rynku pracy.

Odmienne wnioski dla zarządzania wiedzą płyną z uwzględnienia w praktyce działania podmiotów gospodarczych zarządzania wiekiem. Jest to konsekwencja postępujących procesów starzenia się społeczeństwa i związanej z tym obiektywnej konieczności wykorzystywania przez pracodawców w działach firm zasobów pracy w starszych rocznikach wieku produkcyjnego. Powodem w tym przypadku może być również ustawowe wydłużenie wieku pozostawania w aktywności zawodowej[45], które powinno zwiększyć zainteresowanie aktywnością zawodową, adekwatną do możliwości osób w starszych rocznikach wieku produkcyjnego.

Zarządzanie wiekiem można w związku z tym określić, jako rozwiązania, które mają na celu stały rozwój, aktualizowanie wiedzy i umiejętności starszych pracowników, podtrzymanie ich zaangażowania w realizację celów firmy oraz utrzymanie ich w dobrej kondycji i zdrowiu[46]. Polityka zarządzania wiekiem (*age management policy*) powinna z jednej strony przyczyniać się do tworzenia firmy przyjaznej pracownikom dojrzałym, zaś z drugiej – przyczyniać się do pełniejszego wykorzystania

[45] Ustawa z 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw ((Dz. U. z dnia 6 czerwca 2012 r., poz. 637).

[46] Schimanek T., *O potrzebie aktywizacji zawodowej i zatrudniania osób w wieku 50+*, (w:) Zysk z dojrzałości 2011. Polskie i amerykańskie praktyki przyjazne osobom 50+, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 42.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

potencjału pracowników w starszych rocznikach wieku produkcyjnego. Zarządzanie wiekiem to zarówno zespół metod inwestowania w kapitał ludzki, jak i prewencja, a także kompleksowe spojrzenie na ścieżki kariery zawodowej pracowników. Takie różnokierunkowe podejście wymaga wielu działań, wiążących się z elementami procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W planowaniu i rekrutacji należy uwzględnić możliwość wykorzystania dla celów firmy pracowników w starszych rocznikach wieku produkcyjnego, zaś w rozwoju i planowaniu kariery zawodowej powinny zostać uwzględnione takie kierunki kształcenia, które umożliwiałyby dostosowanie umiejętności starszych pracowników do działań realizowanych w firmie. Poza tym niezwykle ważne byłoby uwzględnienie w procesach adaptowania tej kategorii pracowników działań, związanych z organizacją miejsca pracy (promocja zdrowia, ergonomia miejsca pracy, elastyczne godziny pracy i formy zatrudnienia). Niezbędne byłoby także zweryfikowanie funkcjonującego w firmie systemu ocen i nagród pod kątem uwzględnienia specyfiki aktywności zawodowej takich członków załogi. Mogłoby to wpływać motywująco na ich postawy w realizowaniu wyznaczonych w firmie zadań. W literaturze przedmiotu uznaje się również, że istotne znaczenie mają działania związane z procesem przygotowania przejścia pracownika na emeryturę oraz identyfikacja jego planów emerytalnych[47].

Uwzględniając powyższe elementy w funkcjonowaniu organizacji niezbędne jest opracowanie strategii, której realizacja pozwala na optymalizację wykorzystania wiedzy, umiejętności, a przede wszystkim doświadczenia kapitału ludzkiego pracowników w starszych rocznikach wieku produkcyjnego, jak również umożliwia wpływanie na ich zaangażowaną postawę w realizowaniu jej celów. Istotne jest przy tym uwzględnienie działań ograniczających znaczenie różnicy pokoleniowej, której występowanie może zostać wykorzystane, jako forma *coachingu* menedżerskiego. Współpraca realizowana w takim zespole pozwala na transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników oraz uzupełnianie umiejętności i perspektyw. O ile bowiem z wiekiem zmniejsza się rola predyspozycji fizycznych, a także słabnie

[47] Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Kraków 2000, s. 24.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

zdolność koncentracji (po 50. roku życia), o tyle nieustannie rośnie waga doświadczenia i kumulowanej przez lata wiedzy „długoterminowej". Cechy te można by nazwać „mądrością zawodową", co daje dobre podstawy do *coachingu*, wewnętrznych form konsultacji, prowadzenia młodszych, itd. Pracodawca dostrzegający potencjał w zróżnicowanym zespole i stwarzający odpowiednie warunki dla jego funkcjonowania i rozwoju, niewątpliwie zyskuje w dzisiejszych czasach.

Generalnie, prowadzone w organizacjach zarządzanie wiedzą powinno umożliwiać aktywizację zawodową osób z grupy wiekowej 50+ poprzez implementację i rozwój wybranych współczesnych koncepcji i metod, jak również metod towarzyszących. Osoby z dużą wiedzą i bogatym doświadczeniem posiadają bowiem cechy, umiejętności i potencjał, umożliwiające efektywną realizację procesów pozyskiwania, tworzenia, przetwarzania i dyfuzji wiedzy w organizacji. Osoby te bowiem są najlepszymi kandydatami na kluczowe dla rozwoju systemu zarządzania wiedzą, m. in.: mentora, trenera (szkoleniowca, doradcy wewnętrznego, twórcy). Nieoceniona może tez być ich rola we wszelkich formach działalności zespołowej, w których zróżnicowanie wiekowe grupy zwiększa obiektywizm decyzji i osłabia negatywne efekty pracy grupowej, zwiększając tym samym efektywność całego zespołu. Propozycje takie dotyczą przede wszystkim kategorii pracowników umysłowych, w mniejszym stopniu – ze zrozumiałych względów – znajdując zastosowanie do grupy pracowników fizycznych. Na podkreślenie przy tym, zasługuje konieczność kompleksowego podejścia, ponieważ zarządzanie wiekiem ma nie tylko charakter prezencyjny, zapobiegający utracie wartościowych pracowników w starszych rocznikach wieku produkcyjnego, ale także ukierunkowane jest na pomoc osobom, pozostającym bez pracy. Dlatego ważne jest wpisywanie się tego postępowania w strategię każdej organizacji, zwłaszcza w obszarze zarządzania personelem. Warto też podkreślić, że aktywizacja osób starszych poprzez wdrożenie i stosowanie koncepcji zarządzania wiedzą wraz z metodami wspierającymi, przynosi wielostronne korzyści, które polegają nie tylko aktywizacji osób 50+ i efektywnym zarządzaniu wiedzą, ale także na pozytyw-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

nych zmianach w kulturze organizacyjnej podmiotów gospodarczych i rozwoju dialogu międzypokoleniowego[48].

Jak wynika z powyższych uwag, znaczenie problematyki zarządzania wiekiem, w połączeniu z zarządzaniem wiedzą, ma istotne znaczenie dla prawidłowego i efektywnego funkcjonowania podmiotów gospodarczych, jak również ma istotny wymiar dla kształtowaniu ich przewagi konkurencyjnej na rynku.

[48] J. M. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, *Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych. Raport projektu „Silver team czyli potęga doświadczenia"*, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (WND-POKL.06.01.01-02-209/10), Wrocław 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

BIBLIOGRAFIA

Książki i artykuły

Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Kraków 2000.

Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.

Anderson G. C., *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell, Oxford (UK) – Cambridge (USA) 1993.

Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWN, Warszawa 2010.

Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

Antczak Z., Chełpa S., Jasińska J., Kawka T., Kowalczyk S., Listwan T., Łucewicz J., Nawara I., Stor M., Suchodolski A., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.

Arendt Ł. *Wykorzystanie urlopu szkoleniowego jako instrumentu wspierającego kształcenie pracowników*, Polityka Społeczna nr tematyczny 1/2013.

Arendt Ł., Kukulak-Dolata I., Poliwczak I., *Perpectives for implementing the flexicurity model at the enterprise level*, (in:) E. Kryńska (ed.), Flexicurity in Poland. Diagnosis and recommandations. Final Report, Ministry of Labour and Social Policy, Warsaw 2009.

Arendt Ł., Kukulak-Dolata I., Sobocka-Szczapa H., *How can the use of instruments supporting raising occupational qualifications of employees be improved? Conclusions and recommendations*, (in:) E. Kryńska (ed.) Instruments supporting continuing education of employees. Regulation and their application in bussines entities, co-author 1/3, Warsaw 2013.

Arendt Ł., Kukulak-Dolata I., Sobocka-Szczapa H., J*ak poprawić wykorzystanie instrumentów wspierających podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników? Wnioski i rekomendacje*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), Instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników. Regulacje i ich wykorzystanie w podmiotach gospodarczych, współautor 1/3, IPiSS, Warszawa 2013.

Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2003.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.

Atkinson D., Court R. H., *The New Economy Index: Understanding America's Economic Transformation*, Progressive Policy Institute, November 1998.

Bańka W., *Zarządzanie personelem-teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2002.

Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolter Kluwer, Kraków 2012.

Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.

Beck U., *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Scholar, Warszawa 2002.

Bednarski M., Machol-Zajda L., *Telepraca*, (w:) E. Kryńska (red.) Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, IPiSS, Warszawa 2003.

Beer M., Spector B., Lawrence P.Q.,. Walton R.E, *Managing Human Assets*, The Free Press, New York, 1984.

Berłowski P., (opr.) P. Sierociński, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – rosnąca rola HR we współczesnym przedsiębiorstwie*, (w:) S. W. Siwy (red.), HR Business Partner, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013.

Białas S., Litwin J., *Systemy motywowania pracowników w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, (w:) Ł. Sulkowski, M. Chmielecki (red.), Studia z zarządzania międzykulturowego, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XIII, z. 13, SAN, Łódź 2012.

Białasiewicz M., Buczkowski T., *Niektóre współczesne koncepcje motywowania w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 304/2001.

Bień W., *Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 22, nr 1/2013.

Błaszczuk A., Brdulak J. J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.

Błędowski P., Nowakowska M., *Podstawy kształcenia ustawicznego*, Instytut Nauk Społeczno-Politycznych, Łódź 2010.

Błędowski P., *Polityka wobec osób starych – cele i zasady*, Studia BAS Nr 2(30) 2012.

Borkowska S., *Kilka refleksji tytułem wstępu*, (w:) S. Borkowska (red.), Zarządzanie talentami, IPiSS, Warszawa 2005.

Bozeman B., *Technology transfer and public policy: a review of research and theory*, Scholl of Public Policy, Georgia Tech, Atlanta Research Policy nr 29/2000.

Bratton J., Gold J., *Human Resource Management*, 2-nd edition, Palgrave, London 1999.

Bukowitz W. R., Williams R. L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, London 2000.

Bukowitz W.R., Williams R. L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Finance Times-Prentice Hall, Indianapolis IN 1999.

Chandler A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambbrige Mass, 1962.

Council Conclusions of 17 February 1997 on local community development through education and training, Dz. U. C./nr 70/2001 (97/C 70/02)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.

Czarnik S., Turek K., *Aktywność zawodowa Polaków. Praca zawodowa, wykształcenie, kompetencje*, PARP, Warszawa 2012.

Czemiel-Grzybowska W., *Nowoczesne zarządzanie w przedsiębiorstwach społecznych*, Współczesne zarządzanie nr 2/2012.

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.

Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników*, UG, Gdańsk 2005.

Dahlman C., Andersson T. (Ed.), *Korea and the Knowledge Based Economy. Making the Transition. Information Society*, OECD, World Bank Institute 2000.

Danilewicz D., *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności*, (w:) M. Juchnowicz (red.), Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Poltext, Warszawa 2004.

Davenport T. H., Prusak L., *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Davenport T. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

Demarest M., *Understanding knowledge management*, Long Range Planning 30 (3)/1997.

Diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce. System aktywizacji zawodowej kobiet - „Kobieta pracująca...", ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o., Kutno 2006.

Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, (w:) K. Kuciński (red.), Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce, „Materiały i Prace IFGN", tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.

Dobija D., *Metodyka szacowania wiedzy*, (w:) B. Wawrzyniak (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Drozdowski G., *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, Studia Lubuskie, T. VIII, Sulechów 2012.

Drucker P. F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

Drucker P. F., *The Age of Discontinuity: Guidelines to Changing Our Society*, Transaction Pubs, New Brunswick (U.S.A.) 1992.

Drucker P. F., *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly" 1994.

Drucker P. F., *Zarządzanie XXI w.–- wyzwani*a, MT Biznes, Warszawa 2009.

Drucker P.F., *Landmarks of Tomorrow*, Harper & Row, Virginia 1959.

Drucker P.F., *They're Not Employees, They're People*, „Harvard Business Review" 2002.

Edvisson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

Edvisson L., *Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital*, Journal of Intellectual Capital nr 1/2000.

Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Fabiańska K., *Firma na rynku globalnym*, GWSH, Katowice 1999.

Fombrun C. J., Tichy N. M., Devanna M. A., *Strategic Human Resource Management*, John Wiley&Sons Inc., New York 1984.

Friedman G., *Następne 100 lat. Prognoza na XXI wiek*, AMF, Warszawa 2009.

Gajdos A. (opr.), *Metodologiczne aspekty prognoz zatrudnienia w województwie*, (w:) Prognozy zatrudnienia według grup zawodów, podregionów i sektorów dla województwa łódzkiego, IPiSS, Warszawa 2013.

Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004.

Gawryszewski A., *Ludność polski w XX wieku*, Monografie nr 5, PAN, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. Stanisława Leszczyckiego, Warszawa 2005.

Gerlach R., *Kształcenie ustawiczne*, (w:) B. Barańska (red.), Wartości w pedagogice pracy. Warszawa 2008.

Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą. Knowledge management*, Wyd. Petit, Warszawa 2004.

Golinowska S., *Praca z perspektywy płci*, (w:) W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 2004, UNDP, Warszawa 2004.

Golnau W. (red.), Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu sp. z o.o., Warszawa 2010.

Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu Warszawa 2008.

Golnau W., (red.), Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004.

Golnau W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CEDEWU, Warszawa 2004.

Gomółka Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.

Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

Griffin R. W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.

Growth, competitiveness, and employment. The challenges and ways forward into the. 21st century, COM (93) 700 final, European Commission, Brussels 1994.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, (w:) W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna*, Diffin, Warszawa 2002.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości*, (w:) T. Wawak (red.) Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, T. 4, Zarządzanie zmianami, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.

Grudzewski W. M., Hejduk I., *Zarządzanie technologiczne wyzwaniem XXI wieku*, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 11.

Handy Ch., *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.

Hansen M. T., Nohria N., Tiernay T., *What's your strategy for mananging knowlegde?*,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Harvard Business Review 1999, March-April.

Hedberg B., Jonsson S., *Formułowanie strategii jako proces nieciągły*, Problemy Organizacji, 1977, nr 2.

Hedlund G., *A model of knowledge management and the N-form corporation, Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms, John Wiley & Sons, Ltd. 1994.

Hinterhuber H. H., *Strategische Unternehmungsführung*, Berlin 1977.

Holpp L., *Jak kierować zespołami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.

Hutchings K., Michailova S., *The impact of group membership on knowledge sharing in Russia and China*, International Journal of Emerging Markets, nr 1/2006, t. 1.

Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Janiak-Rejno I., *Wybrane formy kształcenia i doskonalenia zawodowego w kontekście obecnej sytuacji na rynku pracy*, (w:) Z. Hasińska (red.), Kształcenie ustawiczne w procesie przemian rynku pracy, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2001.

Janowska Z. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.

Jurkowski R., *Zarządzanie personelem – proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Kawka T., Listwan T., *Pozyskiwanie pracowników*, (w:) T. Listwan (red.) Zarządzanie kadrami, C. H. Beck, Warszawa 2002.

Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.

Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.

Kirkpatrick D. L., *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.

Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów, Przeciwdziałanie zjawisku przedwczesnego kończenia nauki: kluczowy wkład w realizację strategii „Europa 2020", KOM(2011) 18 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 31.1.2011.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, {SEK(2010) 1047}, KOM(2010) 477 wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, dnia 15.9.2010.

Komunikat Komisji. EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komisja Europejska, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela 2010.

Koontz M., O'Donnel C., *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Kopertyńska W., *Doskonalenie i rozwój pracowników w praktyce przedsiębiorstw*, (w:) Z. Hasińska (red.), Kształcenie ustawiczne w procesie przemian rynku pracy, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2001.

Kopertyńska W.M., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009.

Kopycińska D., *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, WNUS, Szczecin 1992.

Kostera M, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, warszawa 2010.

Kotarba W., *Istota i zakres ochrony wiedzy*, (w:) W. Kotarba (red.) Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji, PWE, Warszawa 2006.

Kotowska I. E., (red.), *Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków – Diagnoza Społeczna 2009. Raport tematyczny*, CRZL, Warszawa 2009.

Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.

Kozieł R., *Kształcenie ustawiczne w walce z wykluczenie społecznym*, (w:) LifeLong Learning – edukacja przez całe życie, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2010.

Koźmiński A. K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, WSPiZ, Warszawa 2002.

Koźmiński K., *Jak tworzyć gospodarkę opartą na wiedzy?*, (w:) Strategia rozwoju polski u progu XXI wieku, Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz Polska 2000 plus, PAN, Warszawa 2001.

Krok E., *Kluczowe aspekty zarządzania wiedzą*, Studia i materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, 2007, nr 8.

Krough G., Ichijo K., Nonaka I., *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press 2000.

Król H., *Podstawy funkcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Król H., (red.), A. Ludwiczyński (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, WN PWN, Warszawa 2006.

Kryńska E. (red.), *Kształcenie ustawiczne pracowników*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.

Kryńska E. (red.), Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, I. Poliwczak, H. Sobocka-Szczapa, *Podręcznik użytkownika metod, narzędzi i procedur diagnozowania zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na regionalnym i lokalnym rynku pracy*, MPiPS – IPiSS, Warszawa 2010.

Kryńska E. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003.

Kryńska E. (ed.), *Instruments supporting continuing education of employees. Regulations and their application in business entities*, IPiSS, Warsaw 2013.

Kryńska E., Arendt Ł. (red.), *Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2010.

Kryńska E., *Inwestowanie w kapitał ludzki – pożytki, potrzeby i dylematy*, Polityka Społeczna nr tematyczny 1/2013.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Kryńska E., *W poszukiwaniu sposobów zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – rekomendacje*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS, Warszawa 2013.

Kryńska E., *Wprowadzenie*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, IPiSS, Warszawa 2003.

Kryńska E., *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, (w:) R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.) Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne, IPiSS, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok – Warszawa 2003.

Kształcenie ustawiczne i jego rola w rozwoju zawodowym człowieka, Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach, Kielce 2011.

Kubiak K., *Formułowanie strategii firmy na bazie innowacji*, (w:) pr. zb. M. Fabińska, P. Czyż, K. Kubiak, E. Guderska, Akademia Zarządzania Innowacjami. Materiały szkoleniowe, SWSPiZ, Łódź 2010.

Kukliński K., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001.

Kukulak-Dolata I., *Bariery wykorzystania instrumentów wspierania kształcenia pracowników*, Polityka Społeczna nr tematyczny 1/2013.

Kukulak-Dolata I., *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie pracodawców*, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013.

Kukulak-Dolata I., *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red.), Kształcenie ustawiczne pracowników, MPiPS. Warszawa 2008.

Kukulak-Dolata I., Poliwczak I., Sobocka-Szczapa H., P*raktyka kształcenia ustawicznego w podmiotach gospodarczych*, (w:) E. Kryńska (red.), Kształcenie ustawiczne pracowników. Wyniki badań w polskich podmiotach gospodarczych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2008.

Kukulak-Dolata I., Sobocka-Szczapa H., *Synteza wyników badania mikropodmiotów w województwie łódzkim*, IPiSS, Warszawa 2012.

Kukulak-Dolata I., Sobocka-Szczapa H., *Synteza wyników badania mikropodmiotów w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2013.

Kukulak-Dolata I., Sobocka-Szczapa H., *Zakładowy fundusz szkoleniowy w podmiotach gospodarczych*, (w:) E. Kryńska (red.) Kształcenie ustawiczne pracowników. Wyniki badań w polskich podmiotach gospodarczych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2008.

Kulczycka L., *Jak najlepiej przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Kunasz M., *Pomiar efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego*, (w:) D. Kopycińska (red.), Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy, Printgroup, Szczecin 2006.

Kwasek A., *Koncepcje zarządzania wiedzą w nowym modelu gospodarki*, Zarządzanie Zmianami, 1/2011.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Kwiecień K., Majewski M., *Tajniki wykorzystania wiedzy*, (w:) Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001.

Lanz L., *Zatrudnienie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995.

Leonard-Barton D., *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

Lesser E., Prusak L., *Creating value of knowledge*, Oxford, New York 2004.

Lichtarski J. M., Wąsowicz M., Stańczyk-Hugiet E., *Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych*. Raport projektu „Silver team czyli potęga doświadczenia", współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (WND-POKL.06.01.01-02-209/10), Wrocław 2010.

Lichtarski M., *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki,* (w:) H. Jagoda, M. Lichtarski, (red.) Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Likert R., *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa*, (w:) M. Haire (red.) Nowoczesna teoria organizacji, PWN, Warszawa 1965

Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.

Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.

Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck Warszawa 2002.

Listwan T., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Logan J. P., Newman W. H., *Strategy, Policy and Central Management*, South Western Publishing 1971.

Ludwiczyński A., Stobińska K. (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.

Ludwiczyński A., *System okresowych ocen pracowników*, (w:) H. Król (red.), Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi, Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.

Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999.

Łukasiewicz G., *Rozwój kompetencji pracowników*, (w:) A. Szałkowski (red.) Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty, Poltext, Warszawa 2002.

Maciaszek Z., *Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian*, Zarządzanie zmianami 1/2010.

Maniak G., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Marciniak J., *Rekrutacja i zatrudnienie według standardów Unii Europejskiej*, Alpha pro Wydawnictwa Profesjonalne, Ostrołęka 2004.

Maslow A. H., Theory Z, (in:) A. H. Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature*, Penguin Books, London 1973.

Matysiak A., *Kształcenie ustawiczne w Polsce. Korzyści i bariery rozwoju*, Niebieskie Księgi 2003 nr 8, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2003.

Mc Gregor D., *Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Inc New York 1960.

Mc Gregor D., *Leadership and Motivation*, MIT Press, London 1972.

McAdam R., McCreedy S., *A critical review of knowledge management models*, Learning Organization, Vol. 6 Iss..

Mikuła B., Ćwiklicki M., *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, Przegląd Organizacji nr 4/2001.

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.

Mintzberg H., *The strukturing of Organization*, Engelwood Cliff 1979.

Mobilna młodzież. Inicjatywa na rzecz uwolnienia potencjału młodzieży ku inteligentnemu, trwałemu i sprzyjającemu włączeniu społecznemu wzrostowi gospodarczemu w Unii Europejskiej, Komunikat komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, {SEK(2010) 1047}, KOM(2010) 477 wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, dnia 15.9.2010.

Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Sp z o.o., Warszawa 2008.

Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2010.

Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą podejście zachodnie*, (w:) K. Perechuda (red.) Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji" 2003, nr 1.

Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.

Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, (w:) K. Perechuda (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2005.

Niklewicz-Pijaczyńska M., *Od koncepcji gospodarki opartej na wiedzy do nowej strategii rozwoju UE 2020*, (w:) J. Kundera (red.) Globalizacja, europejska integracja a kryzys gospodarczy (Globalization, European Integration and Economic Crisis), Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Seria: e-monografia, Nr 9, Wrocław 2011.

Nonaka I., Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

Nowacki R. (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.

Nyk M., Sobocka-Szczapa H., *Czynniki różnicujące poziom wynagrodzeń regionach. Studium przypadku województwa łódzkiego i warmińsko-mazurskiego*, (w:) A. Organiściak-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Krzykowska (red.), Regionalne uwarunkowania rynku pracy, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie – IPiSS, Warszawa – Olsztyn 2012.

Obłój K., *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji" 1988, nr 11.

Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.

Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Obłój K., *Strategija organizacji*, Grebcow Buk, Minsk 2013.

Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007.

OECD – World Bank Institute, Korea and the Knowledge Based Economy. Making the Transition. Paris 2000.

Oleksyn T. (red.), *Filozofia a zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

Oleksyn T., Stańczyk I., Bugaj J., *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z Listy 500. Raport z badań*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.

Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Ouchi W. G., *Theory Z*, Avon Books, New York 1973.

Owen J., *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa 2003.

Pańków M., *Młodzi na rynku pracy*. Raport z badania, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.

Patulski A., *Nietypowe formy zatrudnienia*, „Monitor Prawa Pracy" 2007, nr 2.

Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Peters T. J., Waterman jr. R. H., *In Search of Exelencce. Lesson for America's Best Run Companies*, New York 1982.

Pfeffer J., Sutton R. I., *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Piątkowski M., *Infrastruktura instytucjonalna „nowej gospodarki" a rozwój krajów posocjalistycznych*, WSPiZ, Warszawa 2002.

Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006.

Plawgo B., Kornecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.

Pocztowski A., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach w nowej gospodarce,* (w:) Pocztowski A., Wiśniewski Z. (red.) Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Krakow 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Pocztowski A., Miś A., Sapeta T., Purgal J., *Polityka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy*, Opracowania PCZ, zeszyt nr 9, IPiSS, Warszawa 2001.

Pocztowski A., Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Pocztowski A., *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 871/2000.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Zarys problematyki i metod, Wyd. PWE, Warszawa 2008.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.

Poliwczak I., *Instrumentarium wspierania kształcenia ustawicznego pracowników w Polsce i Unii Europejskiej*, Polityka Społeczna nr tematyczny 1/2013.

Poliwczak I., *Pracodawcy a ICT*, (w:) E. Kryńska, Ł. Arendt (red.), Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2010.

Poliwczak I., *Rozwiązania prawne wspierające aktywność edukacyjną zasobów pracy*, (w:) Kształcenie ustawiczne pracowników, E. Kryńska (red.), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.

Poliwczak I., Uwarunkowania kształcenia ustawicznego w podmiotach gospodarczych (w) Kryńska E. (red.) Otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – determinanty wykorzystania kompetencji ICT, IPiSS, Warszawa 2007.

Pomykalski A., *Zmiany strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku globalnym*, (w:) A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Porter M. E., *Porter o konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Proppe M., *Wszyscy ludzie szefa*, Businessman Magazine, 1993, nr 4.

Purgał-Popiela J., *Pomiar wiedzy w organizacji – problemy i wyzwania*, (w:) M. Juchnowicz (red.), Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, Poltext, Warszawa 2004.

Reddin W. J., *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, New York 1970.

Robbins S. P., Judge T. A., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012.

Robbins S. P., *Managing Today*, Prentice Hall, Wnglewood Cliffs, New Jersey 1997.

Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.

Rostkowski T., Danilewicz D. (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, Difin, Warszawa 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Rozmowa kwalifikacyjna, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2010.

Rummler G. A., Brache A. P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.

Rynek pracy w województwie łódzkim. Specyfika i uwarunkowania, IPiSS, Warszawa – Łódź – Kutno 2007.

Sajkiewicz A. (red.), *Zarządzanie potencjałem pracy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.

Sajkiewicz A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a przedsiębiorczość – wyzwania XXI wieku*, (w:) M. Juchnowicz (red.), Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, Poltext, Warszawa 2004.

Sarvay M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, California Management Review, Vol. 41, No 2/1999.

Schimanek T., *O potrzebie aktywizacji zawodowej i zatrudniania osób w wieku 50+*, (w:) Zysk z dojrzałości 2011. Polskie i amerykańskie praktyki przyjazne osobom 50+, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

Schuler R.S., *Strategic Human Resources Management*, Organizational Dynamics, 1992, Summer.

Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2010.

Simon H. A., *Działanie administracji*, Warszawa 1976.

Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, (w:) A. Stabryła (red.), Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym, Wyd. EJB, Kraków 2002.

Sobocka-Szczapa H. (red.), *Bezrobotni z grup zwiększonego ryzyka. Studium przypadku województwa mazowieckiego*, IOiZwP „Orgmasz" – IPiSS, Warszawa 2007.

Sobocka-Szczapa H. (red.), *Dylematy zarządzania. Człowiek – organizacja – otoczenie*, SWSPiZ, Łódź 2010.

Sobocka-Szczapa H. (red.), Poliwczak I., *Mobilność zawodowa, edukacyjna i przestrzenna ludności województwa podlaskiego*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku – IPiSS, Białystok – Warszawa 2010.

Sobocka-Szczapa H., (red.) *Wybrane problemy zarządzania w gospodarce polskiej*, SWSPiZ, Łódź 2009.

Sobocka-Szczapa H., *Czynniki kształtujące aktywność polskich organizacji w procesach kształcenia pracowników*, (w:) A. Lipka, S. Waszczak (red.) Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.

Sobocka-Szczapa H., *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

pracujących, (w:) E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych, IPiSS – CIOP, Warszawa 2013.

Sobocka-Szczapa H., *Determinanty instytucjonalne tworzenia miejsc pracy w podmiotach województwa mazowieckiego*, (w:) E. Kryńska (red.) Rozwój zasobów i miejsc pracy na Mazowszu. Uwarunkowania społeczno-gospodarcze, IPiSS, Warszawa 2011.

Sobocka-Szczapa H., *Determinanty kształcenia pracowników w polskich organizacjach*, (w:) Miscellanea Oeconomicae, Ludzie – Jakość – Organizacja, J. Prońko (red.), Studia i Materiały Rok 13 nr 2/2009, Wydział Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2009.

Sobocka-Szczapa H., *Elastyczne formy zatrudnienia stosowane w polskich przedsiębiorstwach. Wyniki badań ankietowych*, (w:) W. Kwiatkowska (red.), Zagadnienia ekonomiczne i społeczne gospodarki polskiej w warunkach procesów globalizacji, Przedsiębiorczość i Zarządzanie T. VI, Zeszyt 1, SWSPiZ, Łódź 2005.

Sobocka-Szczapa H., *Employees' education as an element of the Human Resource Management – Polish Experience*, (in:) Ł. Sułkowski, B. Kamińska (ed.), Entrepreneurship and Human Resources in Management, Entrepreneurship and Management, Volume XV, is. 2, Lodz 2014.

Sobocka- Szczapa H., *Firmy rodzinne, samozatrudnienie, firmy społeczne – a możliwość ograniczania bezrobocia*, (w:) Ł. Sułkowski (red.), Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju, SWSPiZ, Łódź 2011.

Sobocka-Szczapa H., *Instruments supporting continuing education of employees in the evaluation of employers*, (in:) E. Kryńska (ed.), Instruments supporting continuing education of employees. Regulations and their application in business entities, IPiSS, Warsaw 2013.

Sobocka-Szczapa H., I*nstrumenty wsparcia kształcenia pracowników w ocenie pracodawców*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), Instrumenty wspierające kształcenie ustawiczne pracowników. Regulacje i ich wykorzystanie w podmiotach gospodarczych, IPiSS, Warszawa 2013.

Sobocka-Szczapa H., *Kondycja ekonomiczna i skłonność do tworzenia miejsc pracy podmiotów województwa mazowieckiego*, (w:) E. Kryńska (red.) Rozwój zasobów i miejsc pracy na Mazowszu. Uwarunkowania społeczno – gospodarcze, IPiSS, Warszawa 2011.

Sobocka-Szczapa H., *Kształcenie ustawiczne jako determinanta bezpieczeństwa zasobów pracy na rynku pracy w Polsce*, (w:) Zarządzanie bezpieczeństwem narodowym, (red.) Ł. Sułkowski, A. Marjański, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom X, zeszyt 3., SWSPiZ, Łódź 2009.

Sobocka-Szczapa H., *Kształcenie ustawiczne w miejscu pracy. Wyniki badań*, Polityka Społeczna nr tematyczny 1/ 2013.

Sobocka-Szczapa H., *Kształcenie w miejscu pracy – wyniki badań*, Polityka Społeczna nr tematyczny 1/2013.

Sobocka-Szczapa H., *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki jakościowych badań sondażowych*, (w:) E. Kryńska (red.) Kształcenie ustawiczne pracowników. Wyniki badań w polskich podmiotach gospodarczych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2008.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Sobocka-Szczapa H. (red.), *Lokalny program promocji zatrudnienia dla powiatu żuromińskiego*, IPiSS, Warszawa 2011.

Sobocka-Szczapa H., *Luka kompetencyjna pracowników wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy*, Polityka Społeczna nr 4/2008.

Sobocka-Szczapa H., *Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego*, (w:) E. Kryńska (red.) Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, IPiSS, Warszawa 2003.

Sobocka-Szczapa H., *Ocena pracowników w mikropodmiotach województwa łódzkiego*, (w:) Ł. Sułkowski (red.), Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju, Przedsiębiorczość i Zarządzania, tom XII, Zeszyt 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012.

Sobocka-Szczapa H., *Ocena pracowników, jako determinanta efektywności firmy*, (w:) M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), Efektywność organizacji, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Warszawa 2013.

Sobocka-Szczapa H., *Problemy kształcenia zasobów pracy a wykluczenie cyfrowe*, (w:) E. Kryńska, Ł. Arendt (red.) Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy, IPiSS Warszawa 2010.

Sobocka-Szczapa H., *Szkolenia jako forma wspomagania przedsiębiorczości na rynku pracy w Polsce*, (w:) Formy wspomagania przedsiębiorczości we współczesnej gospodarce, E. Janowicz, D.E. Giętkowska (red.), Politechnika Koszalińska, Koszalin 2004.

Sobocka-Szczapa H., Wybrane problemy kształcenia ustawicznego pracowników, (w:) A. Barteczek, A. Lorek, A. Rączaszek, (red.) Polityka gospodarcza w Polsce i Unii Europejskiej na początku XXI w., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.

Sobocka-Szczapa H., *Wybrane problemy zarządzania wiedzą wśród aktorów rynku pracy*, (w:) I. Kania (red.) Dobre praktyki zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy w perspektywie zmiany gospodarczej,. SWSPiZ – Ecorys, Warszawa 2011.

Sobocka-Szczapa H., *Wykluczenie cyfrowe a problemy kadrowe firm*, (w:) A. Marjański, Ł. Sułkowski (red.), Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne, Część III, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIV, Zeszyt 6, Łódź 2013.

Sobocka-Szczapa H., *Zarządzanie wiedzą a bezrobocie*, (w:) P. Trippner (red.), Aktualne wyzwania w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi, Przedsiębiorczość i Zarządzania, Tom XIII, Zeszyt 1, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012.

Sobocka-Szczapa H., *Zarządzanie wiekiem w podmiotach gospodarczych*, (w:) J. Woroniecki, Ł. Krysiński (red.), Szanse i zagrożenia przedsiębiorczości – aspekty rachunkowe, finansowe i organizacyjne, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIII, Zeszyt 12, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Garwolin Łódź 2012.

Sobocka-Szczapa H., *Zatrudnienie nierejestrowane w podmiotach gospodarczych*, (w:) Przyczyny pracy nierejestrowanej w Polsce, M. Bednarski, E. Kryńska, K. Pater, M. Walewski (red.), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, Organizacja i Kierowanie nr 3/2002.

Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

Strategia rozwoju edukacji na lata 2007-2013, MENiS, Warszawa 2005.

Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce do 2010 r., MENiS, Warszawa 2003.

Strojny M. (red.), *Knowledge Management*. Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004. Raport badawczy, KPMG Consulting, Warszawa 2004.

Strojny M., *Zarządzanie wiedzą: wstęp do dyskusji*, Personel nr 1/2001.

Suchar M., *Zarządzanie personelem w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2007.

Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, SWSPiZ, Łódź 2001.

Suszyński C., *Globalizacja – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw w kolejnym etapie przeobrażeń*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Symela K., *Zasady wdrażania i oceny modułowych programów szkoleniowych dorosłych*, MPiPS, Warszawa 1997.

Sytuacja młodych na rynku pracy w Polsce, na tle państw Unii Europejskiej, MPiPS, Warszawa 2013.

Szaban J. M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej. Rynek, pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011.

Szafraniec K., Boni M. (red.), *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.

Szałkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.

Szkolenia pracodawców z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.

Szmidt C., *Humanizacja pracy wysoce podzielonej*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 1987.

Sztumski J., *Kształcenie ukierunkowane ku przyszłości*, (w:) R. Gerlach (red.), Kształcenie prozawodowe i zawodowe w kontekście integracji Europy, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2002.

Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.

Ściborek Z., *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2012.

Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

Tissot P., *Terminology of vocational training policy. A multilingual glossary for an enlarged Europe*, Office for Official Publications of the European Communites, Luxembourg 2004.

Tyrańska M. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012.

Tyrańska M., *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2(13)/2009, t. 2.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Urbaniak B., *Praca zawodowa po przejściu na emeryturę. Społeczno-ekonomiczne przesłanki powrotu emerytów do aktywnego życia zawodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.

Uyterboeven H., Akerman R., Rosenbaum J. W., *Strategy and Organization*, Homewood 1973.

Walczak W., *Wiedza źródłem budowania przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa*, (w:) E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), Kapitał intelektualny i jego ochrona, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2007.

Wiernek B., *Personel firmy jako zasób strategiczny*, (w:) L. Zbiegiem-Maciąg (red.) Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.

Wilimowska Z., Urbańska K., *Uwarunkowania działalności mikroprzedsiębiorstw na polskim rynku*, Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie, Nysa 2009.

Wilthagen T., Tros F., *The concept of "Flexicurity". A new approach to regulating employment and labour market*. Tilburg University Flexicurity Paper 2003-4.

Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, 2012.

Woźniak Z., *Priorytety w programach gerontologicznych organizacji międzynarodowych i struktur europejskich jako przesłanka budowy polityki społecznej wobec starości i osób starszych*, (w:) Starzenie się populacji wyzwaniem dla polityki społecznej, M. Szlązak (red.), Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, Kraków 2003.

Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

Zorska A., *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 1998.

Zwarte publikacje dostępne w Internecie

Bartusik K., *Przegląd współczesnych koncepcji w zarządzaniu rozwojem firmy*, http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/5/7-20.pdf

Borowska G., Figiel A., *Nowoczesne metody selekcji stosowane w procesie rekrutacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, http://priveee.dyndns.org/EXTRA/Plus/pdf3/Psychologia%20i%20psychiatria/Testy%20psychologiczne.pdf.

Dudek M., Murat M., *Wsparcie osób starszych w Polsce – wybrane problemy*, http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Balogova1/pdf_doc/32.pdf.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Frączek M., Górniak J. (red.), Jelonek M., Keler K., Krupnik S., Laurisz N., Mazur S. (red.), Worek B., Działalność powiatowych urzędów pracy w kontekście potrzeb pracodawców, Obserwatorium Regionalnych rynków pracy Pracodawców Rzeczpospolitej Polskiejhttp://www.obserwatorium.kpp.org.pl/images/Raporty/Raport_IV.pdf p

Gach D., *Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach* - cz. I, E-mentor nr 4 (21) / 2007.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów, Przeciwdziałanie zjawisku przedwczesnego kończenia nauki: kluczowy wkład w realizację strategii „Europa 2020", KOM(2011) 18 wersja ostateczna Bruksela, dnia 31.1.2011, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Education_statistics_at_regional_level/pl#Odsetek_os.C3.B3b_z_wykszta.C5.82ceniem_wy.C5.BCszym

Kwiatkowska J., *Metody i techniki ewaluacji interakcji człowiek – komputer, a tradycyjny podział badań: jakościowe vs ilościowe*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p060.pdf

Mikołajczyk K., *Kształcenie ustawiczne – od koncepcji do praktyki* http://www.cren.pl/CREN-SGH_15_KU_2007.pdf,

Niklewicz-Pijaczyńska M., *Od koncepcji gospodarki opartej na wiedzy do nowej strategii rozwoju UE 2020,* http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/35524/021.pdf.

Piech K., *Rynki kapitałowe w gospodarce opartej na wiedzy w Polsce i w Zachodniej Europie*, http://akson.sgh.waw.pl/~kpiech/text/2004-szczecin-GOWkapital.pdf.

Pyrek R., *System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium*, http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/6/109-126.pdf.

Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, E-mentor nr 1 (14) / 2006.

Strategia UE 2020, http://www.ukie.gov.pl

Tichy N. M., Fombrun Ch. J.,. Devanna M.A, *Strategic Human Resource Management*, "Sloan Management Review" 1982, Winter, nr 2, http://www.rekrutacja.yoyo.pl/zarzadzanie/artykuly/modele.html

Woźniak M. G., *Model spójności społeczno-ekonomicznej Unii Europejskiej. Wnioski dla Polski*, www.univ.rzeszow.pl/nauka/konferencje/nierownosci2007_UR_Konfer_07_ref_1.pdf

Wronowska G., *Gospodarka oparta na wiedzy jako etap ewolucji współczesnej gospodark*i, http://www.konferencja.edu.pl/ref8/pdf/pl/Wronowska-Krakow.pdf

Zorska A., *Narodowy system innowacyjności jako filar gospodarki opartej na wiedzy*, http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/kwartalnik/archiwum/Documents/AZorska10a.pdf

Strony internetowe

http://efs.cku.krosno.pl/index.php?url=ksztalcenie.php

http://pl.wikipedia.org/wiki/Europejski_Fundusz_Spo%C5%82eczny

http://pl.wikipedia.org/wiki/Kszta%C5%82cenie_ustawiczne

http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/10/id/179

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275
http://www.moi-synowie.pl/def,Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzkimi.cgi
http://www.postawnarozwoj.uni.lodz.pl/admin/zdjecia/file/ebooks/KSZTA%C5%81CENIE%20USTAWICZNE.pdf
http://www.solution.pl/assessment-centre.html
http://www.zarzadzanie.xcq.pl/temat/funkcja-personalna

Materiały i opracowania statystyczne

Badanie Aktywności Edukacyjnej Dorosłych (BAED) zostało przeprowadzone w 2003 r. przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej w ramach projektu Phare „Krajowy System Szkolenia Zawodowego", realizowany w latach 2001–2004.
epp.eurostat.ec.europa.eu.
Eurostat 2008.
Eurostat 2010.
Eurostat 2012.
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Education_statistics_at_regional_level/pl#Odsetek_os.C3.B3b_z_wykszta.C5.82ceniem_wy.C5.BCszym.
http://epp.eurostat.ec.europa.eucacheITY_PUBLIC/3-08062011-BP/EN/3-08062011-BP-E.PDF.
http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_lu_trwanie_zycia_w_polsce_w_2008r.pdf
Kowalska A., *Aktywność ekonomiczna kobiet i ich pozycja na rynku pracy, GUS*, Warszawa 1996.
Prognoza ludności na lata 2003–2030, http://www.msap.pl/npr/prognozy/Prognoza%20ludnosci%20na%20lata%202003+2030%20(GUS).pdf
Rocznik demograficzny 2010, GUS, Warszawa 2010
Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2010 r. Stan w dniu 31 XII, GUS, Warszawa 2011.
Trwanie życia w 2009 r., GUS, Warszawa 2010.
Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2012 r., GUS, Warszawa 2012.

Akty prawne

Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 listopada 2006 r. ustanawiająca program działań w zakresie uczenia się przez całe życie, 1720/2006/WE, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L. 327/45/11/2006
Decyzja Parlamentu Europejskiego z dnia 15 grudnia 2004 r. w sprawie jednolitych ram wspólnotowych dla przejrzystości kwalifikacji i kompetencji (Europass), 2241/2004/WE, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L. 390/6/12/2004
Dziennik ustaw z dnia 17 lutego 2012 r. poz. 186.
EUR-Lex - 52010DC0477 - PL_do.mht

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165

Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 3 lutego 2006 r. w sprawie uzyskiwania i uzupełniania przez osoby dorosłe wiedzy ogólnej, umiejętności i kwalifikacji zawodowych w formach pozaszkolnych.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych (Dz. U. 1993 r., nr 103, poz. 472).

Ustawa z 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw ((Dz. U. z dnia 6 czerwca 2012 r., poz. 637).

Ustawa z dnia 20 maja 2010 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. 2010.105.655 z dnia 15 czerwca 2010 r.)

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, tekst jednolity (Dz. U. 1998 r, nr.21, poz. 94. z późn. zm.)

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, Nr 273, poz. 2703 i Nr 281, poz. 2781, z 2005 r. Nr 17, poz. 141, Nr 94, poz. 788, Nr 122, poz. 1020, Nr 131, poz. 1091, Nr 167, poz. 1400 i Nr 249, poz. 2104, z 2006 r. Nr 144, poz. 1043, Nr 208, poz. 1532 i Nr 227, poz. 1658, z 2007 r. Nr 42, poz. 273, Nr 80, poz. 542, Nr 115, poz. 791, Nr 120, poz. 818, Nr 180, poz. 1280 i Nr 181, poz. 1292, z 2008 r. Nr 70, poz. 416, Nr 145, poz. 917, Nr 216, poz. 1370 i Nr 235, poz. 1618, z 2009 r. Nr 6, poz. 33, Nr 31, poz. 206, Nr 56, poz. 458, Nr 157, poz. 1241 i Nr 219, poz. 1705, z 2010 r. Nr 44, poz. 250, Nr 54, poz. 320, Nr 127, poz. 857 i Nr 148, poz. 991, z 2011 r. Nr 106, poz. 622, Nr 112, poz. 654, Nr 139, poz. 814, Nr 149, poz. 887 i Nr 205, poz. 1206, z 2012 r. poz. 941 i 979 oraz z 2013 r. poz. 87 i 827).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 5751213A34636165